

**SEGUIMIENTO Y ANALISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL 038-10 DE
2011 DENOMINADO “FORTALECIMIENTO DE LAS AREAS PRODUCTIVA Y
COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL
MUNICIPIO DE MACANAL.**

MARÍA EUFRACIA DÍAZ MONTAÑA

COD. 201011240

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2015

**SEGUIMIENTO Y ANALISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL 038-10 DE
2011 DENOMINADO “FORTALECIMIENTO DE LAS AREAS PRODUCTIVA Y
COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL
MUNICIPIO DE MACANAL.**

MARÍA EUFRACIA DÍAZ MONTAÑA

COD. 201011240

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

**Director, Luis Felipe Merchán Magister en Administración y Especialista en
Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACION.....	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 MARCO CONTEXTUAL	16
4.1.1 Incubar Boyacá.....	16
4.1.2 Morenza.....	17
4.2 MARCO TEÓRICO	19
4.3 MARCO CONCEPTUAL.	22
4.4 MARCO LEGAL	25
5. METODOLOGIA.....	27
5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	27
5.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	27
5.2.1 Primarias.	27
5.2.2 Secundarias.	27
5.2.3 Población Universo.	27
6. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	28
6.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE MOREROS DE MACANAL	28
6.1.1. Identificación	28
6.1.1.1. Aspectos generales de la organización	28
6.1.1.2. Identificación de las áreas de la organización	31
6.1.2. Caracterización	33

6.1.1.1. Aspectos generales de la organización	34
6.1.1.2. Caracterización de las áreas funcionales	36
6.1.1.3. Caracterización de los asociados	38
6.2. DETERMINACIÓN DE VARIABLES Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
6.3. SISTEMATIZACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS	49
6.3.1. Área Administrativa	49
6.3.2. Área Financiera.....	55
6.3.3. Área Técnica	63
6.3.4. Área de Mercadeo.....	67
6.3.5. Área de Talento humano	78
6.3.6. Resumen Del comportamiento de las variables en cada área	85
6.4. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL 038-10 EN LA ASOCIACIÓN DE MOREROS DE MACANAL “PROMORAS”	86
6.5. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FUTUROS CONVENIOS	87
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92
ANEXOS	95

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Implementación de un plan de negocios	49
Gráfica 2. Cumplimiento con exigencias legales.....	51
Gráfica 3. Fortalecimiento empresarial	52
Gráfica 4. Generación de habilidades gerenciales.....	53
Gráfica 5. Alianzas estratégicas	54
Gráfica 6. Acceso a financiación interna.....	55
Gráfica 7. Acceso a financiación externa.....	56
Gráfica 8. Margen de utilidad.....	57
Gráfica 9. Control de costos de producción	58
Gráfica 10. Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos	59
Gráfica 11. Manejo pos cosecha de la mora.....	60
Gráfica 12. Instalaciones locativas adecuadas	61
Gráfica 13. Implementación de principios básicos de manipulación y conservación de alimentos.	62
Gráfica 14. Incremento en la frecuencia y volumen de producción	63
Gráfica 15. Implementación de Manuales de protocolos industriales.....	64
Gráfica 16. Aplicación del Plan de Manejo Ambiental	65
Gráfica 17. Cumplimiento con características intrínsecas de producto.	66
Gráfica 18. Realización de investigaciones o estudios de mercado.....	67
Gráfica 19. Acuerdos comerciales con clientes y proveedores	68

Gráfica 20. Optimización de los canales de distribución de los productos	69
Gráfica 21. Identificación y caracterización de producto	70
Gráfica 22. Actualización del portafolio de productos	71
Gráfica 23. Incremento en el volumen de ventas.....	72
Gráfica 24. Competitividad de los precios.....	73
Gráfica 25. Implementación de imagen corporativa	74
Gráfica 26. Establecimiento de puntos de ventas	75
Gráfica 27. Estrategias de publicidad y promoción	76
Gráfica 28. Desarrollo de mercados	77
Gráfica 29. Sistema de Remuneración	78
Gráfica 30. Sentido de pertenencia con la organización	79
Gráfica 31. Establecimiento de una cultura organizacional.....	80
Gráfica 32. Nivel de capacitación	81
Gráfica 33. Actualización del portafolio de servicios al cliente interno	82
Gráfica 34. Percepción del liderazgo en las directivas.....	83
Gráfica 35. Pertinencia del convenio MDEL 011/11 BP	84
Gráfica 36. Resumen del comportamiento de las variables en el área administrativa	85
Gráfica 37. Resumen del comportamiento de las variables en el área financiera	85
Gráfica 38. Resumen del comportamiento de las variables en el área Técnica	85
Gráfica 39. Resumen del comportamiento de las variables en el área de talento humano	85

Gráfica 40. Resumen del comportamiento de las variables en el área de
mercadeo85

RESUMEN

Este trabajo de grado es el fruto de la unión entre la Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR” y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a través del Semillero de Investigación Observatorio Regional de Gestión Empresarial “MIPYMES”, para evaluar el convenio denominado MDEL 038-10, implementado en la Asociación de Moreros de Macanal, organización que agrupa a agricultores de mora, para procesar la fruta, y cumplir con el proceso misional de pos incubación de la primera organización mencionada.

Lo anterior, con el fin de evaluar el impacto que tuvo el convenio MDEL 038-10 en las áreas administrativa, financiera, técnica, de mercados y de talento humano evaluando diversas variables, cada una de ellas, de manera cualitativa y cuantitativa.

PALABRAS CLAVE

Convenio, Impacto, áreas funcionales, beneficiarios, fortalecimiento empresarial, alianzas estratégicas, financiación, manual de procesos, manipulación de alimentos, comercialización, acuerdo comercial, estrategia, competitividad, eficacia, eficiencia.

ABSTRACT

This paper grade is the result of the union between the Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR” and the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia through the Semillero de Investigación Observatorio Regional de Gestión Empresarial “MIPYMES” to assess the agreement called MDEL 038-10 , implemented in the Asociación de Moreros de Macanal, an organization of farmers in arrears, to process the fruit , and fulfill the mission process after incubation of the first organization mentioned .

This , in order to observe the effect it had the agreement referred to in the administrative , financial, technical areas , markets and human talent evaluating various variables , each qualitatively and quantitatively.

KEY WORDS

Convention , Impact, functional areas , , Beneficiaries , Business Building , Strategic Alliances , FINANCING , manual processes , food handling , MERCHANTABILITY , trade agreement , Strategy, Competitiveness , Efficiency, Efficiency .

TITULO

SEGUIMIENTO Y ANALISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL 038-10 DE 2011 DENOMINADO “FORTALECIMIENTO DE LAS AREAS PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL MUNICIPIO DE MACANAL.

INTRODUCCIÓN

Hacia el año 2011, se desarrolla entre la Incubadora del Oriente de Colombia, Impulsa y Promoras de Macanal, el Convenio denominado MDEL 038-10 cuyo fin es el fortalecimiento de la última organización mencionada, en sus áreas técnica y de mercadeo. Con el desarrollo del acuerdo, se decide también el fortalecimiento del área administrativa, al igual que la financiera e indirectamente se interviene en el área de talento humano.

La asociación intervenida se constituye como una organización sin ánimo de lucro, ubicada en el municipio de Macanal, que reúne a 20 productores de mora ubicados en diferentes veredas del mismo cuyo fin es darle valor agregado a la fruta. Dadas diferentes carencias encontradas en su funcionamiento, la Incubadora interviene, pero en el largo tiempo, se desconoce el impacto que se generó a raíz de tal respaldo.

Dado lo anterior, y sirviendo como intermediaria la Universidad Pedagógica de Colombia, la Facultad de Ciencias económicas y Administrativas y el Semillero de Investigación Observatorio Regional de Gestión Empresarial “MIPYMES”, quien proporciona las personas que realizan la investigación; se lleva a cabo la realización del presente trabajo de grado, cuyo propósito es la revisión de los efectos que a la luz de hoy sus beneficiarios perciben, y percibieron en diferentes momentos.

En el desarrollo del mismo, se cumplen con diversas etapas, la primera es la planeación de la investigación, donde se elabora un anteproyecto y se diseñan herramientas que permitan la recolección de información necesaria para lograr el objetivo, a continuación se desarrolla el trabajo de campo, donde la persona involucrada en el desarrollo de la investigación entra en contacto con los beneficiarios del convenio, realiza los desplazamientos necesarios para la recolección de información y observa el medio en el que se desarrolló el convenio para conseguir evidencias de que la información es verdadera; y finalmente, se desarrolla la organización y sistematización de la información encontrada, para una posterior elaboración de un informe al respecto.

Así mismo, para lograr una descripción más detallada de lo que el convenio logró en la organización, se va a observar a la misma desde cada una de sus áreas funcionales, gracias a la identificación de variables en cada una de ellas en las que el convenio influyó directa o indirectamente; se estudia el comportamiento de la variable en el tiempo, desde antes de la implementación del convenio, hasta la actualidad.

Fruto de lo anteriormente descrito, se da la construcción del presente informe, lo mencionado se encuentra a continuación

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR BOYACÁ” dentro de sus procesos misionales tiene como finalidad el apoyo, la consultoría, asesoría e incubación empresarial en la región. En respuesta a ello, ha desarrollado alianzas con instituciones del sector gubernamental, educativo, financiero, productivo y de apoyo que le permite cumplir con procesos de pre-incubación, incubación y post-incubación para el fortalecimiento de las empresas garantizando su sostenibilidad.

En su labor, la incubadora desarrolla proyectos productivos, de fortalecimiento y desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas presentes en los diferentes sectores de la economía boyacense, con la particularidad de que dentro de sus servicios contempla el acompañamiento y asesoría especializada en la gestión empresarial, pero no realiza monitoreo, evaluación y seguimiento a los mismos.

Dada la problemática del sector moriculator en el departamento, enmarcada por inconvenientes relacionados con aspectostécnicos tales como dispersión de la producción, deficientes organizaciones de productores, escasez de recurso humano capacitado (técnicos), falta de investigación, transferencia, capacitación y fomento, dificultades para obtener crédito y asistencia técnica, excesiva intermediación, falta de oportunidades de mercados nacionales e internacionales, así como poco interés de procesadoras y almacenes de cadena en formalizar alianzas de mercado (Asohofrucol, 2010); INCUBAR, junto con la Gobernación de Boyacá e INNPULSA, suscriben hacia el año 2011 el convenio MDEL 038-10 denominado “Fortalecimiento de las áreas técnica y comercial de la Asociación de Productores de Mora de Macanal”, mediante el cual se llevaron a cabo 19 actividades, agrupadas en las áreas administrativa, de mercados y técnica que tuvieron el propósito de afrontar mencionada problemática y fomentar desarrollo social y económico de los actores intervenidos; el convenio fue implementado por la Incubadora.

Sin embargo, como se venía mencionando líneas arriba, dentro de las actividades de INCUBAR, no se lleva a cabo un seguimiento a los convenios, generando desconocimiento acerca de en qué medida el acuerdo MDEL 038-10 contribuyó o continúa contribuyendo en el cambio de la cultura de cultivo, procesamiento y mercadeo de la mora en los 20 productores que conforman la asociación.

La situación es desfavorable tanto para INCUBAR como para para el sector productivo, debido a que la falta medición del impacto del convenio, impide la toma de decisiones para el fortalecimiento, corrección y ajustes a los programas emprendidos por la incubadora en su proceso de post-incubación, además, trae consigo una menor certeza de la productividad de las inversiones realizadas, y por consecuencia un mayor riesgo en la gestión e implementación futura de proyectos.

Por todo lo anterior, mediante la realización del presente análisis, se pretende contrarrestar la falta de retroalimentación en la implementación de convenios a través de la solución al siguiente interrogante: ¿Qué impacto tuvo o ha tenido la implementación del acuerdo MDEL 038-10, en las áreas técnica y comercial de la asociación de Productores de Mora del Municipio de Macanal?

2. JUSTIFICACIÓN

“El control, eslabón final en la cadena funcional de la Administración verifica las actividades para asegurar que se llevan a cabo conforme a lo planeado y cuando haya desviaciones significativas, tomar las medidas necesarias para corregirlas” (Ruiz, 2004) Respecto a este componente del proceso administrativo, en la gestión que viene llevando a cabo INCUBAR para la implementación de convenios con las organizaciones del departamento, podría afirmarse que es inconcluso puesto que se limita a la presentación de informes una vez se termina la ejecución del programa adoleciendo del mismo en el largo plazo.

Con el ánimo de corregir la falencia mencionada, la Incubadora de Empresas del Oriente de Boyacá, establece un acuerdo con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a través del Semillero Observatorio Regional de Gestión Empresarial MIPYMES mediante el que sea posible el establecimiento de estrategias que permitan medir y analizar el impacto que los convenios ejecutados produjeron en las poblaciones intervenidas para evaluar su gestión, tomar acciones correctivas y utilizar las experiencias para la mejora de procesos futuros.

Fruto de tal acuerdo, se realiza el presente trabajo de grado, mediante el que se pretende la comprensión del impacto de convenio MDELO 038-10 en las áreas técnica y comercial de la Asociación de Productores de Macanal “MORENZA” para llegar a una conclusión de si la intervención de INCUBAR permitió su crecimiento o si por el contrario, a raíz de su implementación, la organización decayó o desapareció. De esta manera, se evaluará en qué medida los productores de mora se fortalecieron técnica, administrativa y comercialmente; con ello, la incubadora contará con datos suficientes para evaluar si la inversión en el proyecto fue pertinente, si sus procedimientos para alcanzar el objetivo del convenio fueron los apropiados para desarrollar la asociatividad, si la visión empresarial y el emprendimiento generado son suficientes para la consolidación de una organización sostenible o si por el contrario deben realizarse correcciones y/o ajustes en desarrollo de sus programas para incrementar la efectividad de estos..

Así mismo, la realización de este, es importante porque es una forma de que desde la Universidad se apoye al sector productivo mediante la investigación y extensión para que se genere un flujo de conocimientos provechoso para ambas partes, además, su realización es generador de un ambiente que propicia la formación de profesionales más conocedores del medio en el que se desempeñarán, conscientes de las necesidades, dificultades y fortalezas que se presentan en las organizaciones y comprometidos con el mejoramiento.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Realizar el análisis del impacto que tuvo en MORENZA la implementación del acuerdo MDEL-038-10 denominado “Fortalecimiento De Las Áreas Productiva Y Comercial De La Asociación De Productores De Mora Del Municipio De Macanal”, desarrollado por INCUBAR.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar y caracterizar la Asociación de Productores de Mora de Macanal, MORENZA.
- Determinar variables y herramientas que permitan la medición del impacto del acuerdo MDEL-038-10 implementado en MORENZA..
- Sistematizar y analizar la información que permita la evaluación de las variables.
- Proponer estrategias que permitan establecer el impacto de los convenios implementados por Incubar.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El sector frutícola en Colombia, durante los últimos años ha presentado el crecimiento más elevado dentro del ámbito agrícola (14,3%); las frutas que han dado paso a la obtención de esta cifra son principalmente cítricas y aquellas cuyo potencial industrial en la elaboración de productos como jugos es alto, dentro ellas se cuenta la mora, (Asohofrucol, 2002). En cuanto a esta última, la producción nacional durante los últimos años incrementó significativamente ya que en el periodo comprendido entre 1993 a 2008 se pasó de obtener 25.878 a 93.094 toneladas en un área de 10.743 hectáreas, se proyecta que a 2026 se cultiven 20.631 hectáreas lo que correspondería a un crecimiento del 94% (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009).

La producción colombiana de mora, se concentra principalmente en los departamentos de Cundinamarca y Santander, por su parte, Boyacá se ubica en el puesto séptimo en el renglón de los departamentos cultivadores de la misma con una participación de un 3,71% en las cifras nacionales (Maria del Pilar Ruiz Molina, 2009; Rural, 2009) . Los cultivadores de mora en el departamento, muestran una posición arraigada a métodos de cultivos tradicionales y son reacios a adoptar procedimientos y métodos nuevos que perfeccionen sus prácticas (Castro, 2012).

Dado lo anterior y la necesidad del potenciamiento del sector descrito, se genera el convenio MDELO 038-10 suscrito ente INCUBAR Boyacá, la gobernación del departamento y la asociación de productores de mora de Macanal "MORENZA" bajo el siguiente marco contextual:

4.1.1 Incubar Boyacá

INFORMACION GENERAL

Representante legal: Lifardo García Rodríguez

La Incubadora de Empresas del Oriente, Incubar Boyacá, es una corporación de carácter civil, de naturaleza privada y participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes colombianas, regidas por las normas del Código Civil y demás normas pertinentes, que se funda en el marco de la Ley de Ciencia y Tecnología.

Socios:

- ✓ Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.
- ✓ Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC.

- ✓ Universidad de Boyacá.
- ✓ Gobernación de Boyacá.
- ✓ Cámara de Comercio de Tunja.
- ✓ Cámara de Comercio de Duitama.
- ✓ CREPIB.
- ✓ COMFABOY.
- ✓ Otras ONG: Fice, productividad, Aulanet, corporación misión vida, Proactiva.

Servicios:

- ✓ Talleres para la generación de ideas empresariales.
- ✓ Identificación de ideas productivas e innovadoras.
- ✓ Apoyo a la formulación y evaluación del plan de negocio.
- ✓ Acompañamiento y asesoría especializada en la gestión empresarial.
- ✓ Utilización de servicios logísticos compartidos.
- ✓ Investigación de mercado y plan de mercadeo.
- ✓ Asesoría y capacitación especializada
- ✓ Análisis del entorno, análisis de industria, análisis organizacional, análisis de las políticas sectoriales y gremiales y análisis de impacto de la globalización y del TLC.
- ✓ Análisis de las reformas institucionales.
- ✓ Análisis de mercados.
- ✓ Referenciamiento competitivo (benchmarking).
- ✓ Competitividad de las organizaciones.
- ✓ Sistemas e indicadores de gestión.
- ✓ Valoración de empresas – generación de valor.

La corporación, busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, aliados y beneficiarios, a través del apoyo a la empresa, la consultoría, asesoría e incubación empresarial con un excelente servicio, en la región priorizada por la entidad; el propósito de su gestión, es ser reconocida por la asesoría empresarial certificada a partir del acompañamiento a emprendimientos productivos exitosos, con claras alternativas de financiación y con enlace a servicios alternos para la consolidación empresarial de sus beneficiarios y emprendedores, los cuales serán incubados principalmente en la zona geográfica definida por la alta gerencia y seremos socios de las nuevas empresas de mayor reconocimiento, aportando con esto al desarrollo empresarial y económico de la región. (INCUBAR, 2010).

4.1.2 Morenza

El convenio MDEL 038-10, entre sus resultados tiene la constitución de una Asociación que agrupa a 20 productores de mora del Municipio de Macanal con las siguientes especificaciones:

Razón social: “MORENZA”

Se constituiría bajo la figura jurídica de la SAS (Sociedad por acciones simplificadas) al amparo de la ley 1258/08. Las SAS, eliminan los formalismos y tramites dispendios exigidos en los diversos tipos de sociedades clásicos reguladas por el código de comercio. El proyecto inicialmente tuvo una capacidad instalada para transformar 20.000 kilogramos de mora mes en las distintas presentaciones. Antes de ser implementado el convenio MDEL 038-10 se denominaba PROMORAS de Macanal, esta fue constituida el 20 de enero de 2008 como una organización sin ánimo de lucro.

Tamaño:

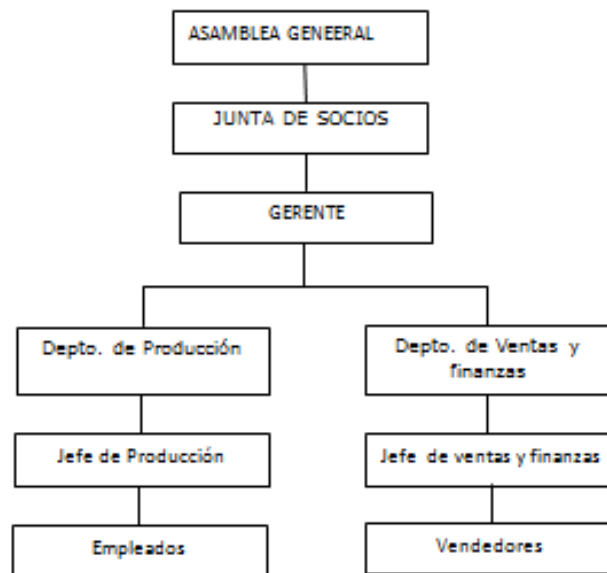
Se trataría de una microempresa, pues su capital no excede los \$40'000.000 de pesos en activos, su planta de personal sería de 5 empleados, quienes ejercen los roles de un administrador, un jefe de producción y tres operarios. Los ingresos serían reducidos en su punto de constitución y consolidación. Las ventas están calculadas en 120' millones año su estructura tendría una capacidad instalada procesar y transformar 10.000 kilogramos de mora mes, de los cuales procesaría 6.000 k en caramelos y 4.000 k en bocadillos.

Localización:

La planta de procesamiento se encontraría ubicada en la Calle 4 No. 5-40, sur oriente de Macanal, Boyacá. El municipio cuenta con una extensión de 19950 hectáreas y una población aproximada de 5238 habitantes de los cuales el 20% se encuentra concentrado en la zona urbana y un 80% en zona rural. La cabecera del municipio se encuentra a 1700 metros de altitud sobre el nivel del mar; temperatura promedio de 20 grados centígrados y una precipitación promedio anual de 2298 milímetros.

Teléfonos: 098-7590068 y 3133878162

Organigrama:



Fuente: Incubar, Boyacá

4.2 MARCO TEORICO:

La economía globalizada que opera en la actualidad exige a los países alrededor del mundo que establezcan condiciones propicias para participar en un mercado altamente riguroso. Para ello, se deben establecer sistemas productivos donde interactúen organizaciones que no solo se adapten a las circunstancias que le impone el medio, sino que sean capaces de proponer cambios en este y logren con ello perdurabilidad en el tiempo (Perego, 2003).

Para lograr las circunstancias de las que se habla, el apoyo al sector productivo por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en los países se constituye como un importante avance hacia la puesta en marcha de acciones que permitan el desarrollo un sector productivo más competitivo.

En razón a que pueda ampliarse el conocimiento acerca de lo anunciado anteriormente, es preciso enunciar y exponer algunas concepciones teóricas acerca de temáticas que comprende la presente investigación tales como la evaluación de convenios, la competitividad, asociatividad, innovación, emprendimiento y desarrollo sostenible.

En cuanto a evaluación de impacto, Baker (2000) define el término como el “análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa”

Stufflebeam & Shinkfied (1993), se refieren a la evaluación de impacto como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto.”

Seguidamente, lugar la competitividad, es una de las mayores preocupaciones de los gobiernos y los sectores productivos porque tiene relación directa con el ingreso, el empleo, la inversión y el comercio. También ha sido considerada como una estrategia para hacer frente a los cambios ocasionados por la apertura comercial, los ajustes estructurales y la reconversión productiva (Metcalf, 2002).

En cuanto al concepto específico, la competitividad puede ser analizada desde tres contextos: la empresa, la industria y el país, (Porter, 1991) a continuación se dará una explicación general acerca de cada uno ellos:

La primera manera que se utiliza para analizar la competitividad es cuando esta se observa desde el nivel empresarial, desde este punto, “está asociada con la rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación del mercado, exportaciones, innovación tecnológica y calidad de los productos (McFetridge, 1995). Así, “una empresa se considera competitiva cuando produce productos y servicios de calidad superior y costes inferiores que sus competidores. La competitividad es sinónimo de desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento a sus propietarios” (Banco Interamericano de Desarrollo, 1985).

Atendiendo también a este aspecto, la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Porter, 1991)

Desde otro punto que puede concebirse la competitividad es desde la industria, desde este, “una industria es competitiva si la productividad de los factores es igual o mayor a la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores” (Markusen, 1992)

Y finalmente, a nivel macro, el concepto puede verse a nivel país, como lo plantea la President's Commission on Industrial Competitiveness (1980), al afirmar que la competitividad debe ser entendida como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos, lo anterior, se encuentra acorde a lo planteado por Porter (1991) quien indica que la meta económica principal de una nación, es la competitividad debido a que se asocia a la consecución del

bienestar y está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clúster, utilizan los recursos naturales, humanos y de capital.

Otra temática de vital importancia a tratar es la asociatividad empresarial vista como un proceso mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de los objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global (Rosales, 1997). Ampliando el concepto, también puede afirmarse, que compromete, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en aras de competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones, la competencia globalizada (Franco, 2009).

Dicho proceso trae a las organizaciones que se asocian numerosos beneficios puesto que facilitan el surgimiento de economías de escala (Chang, 2003) y puede definirse como una estrategia para potenciar una ventaja comparativa por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Enrique, 2002). Los objetivos que pueden conseguirse a través de la asociatividad son principalmente de tres tipos: financieros, organizacionales y de comercialización.

En cuanto a lo concerniente a la innovación, existe una gran cantidad de aportes teóricos, a continuación pueden verse algunos:

Se tienen en cuenta diferentes aspectos para definir la innovación, el primero de ellos visto desde el producto, aquí se refiere a la entrada en el mercado de un nuevo bien, o una nueva clase de bien o del uso de una nueva materia prima en su fabricación; por otro lado, visto desde los procesos, es referente a la incorporación de un nuevo método de producción; y finalmente, visto desde el mercado, que consiste en la apertura de un nuevo mercado o la implantación de una nueva estructura de mercado. El autor afirma que la innovación es la que mueve el desarrollo económico a través de un proceso dinámico donde las nuevas tecnologías sustituyen las antiguas. Además Schumpeter, señala que hay innovaciones “radicales”, que conducen a los grandes cambios e innovaciones “progresivas” que alimentan continuamente el proceso del cambio. Además de lo anterior, propone que la innovación sea vista desde la creación de nuevos productos o métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento y la creación de nuevos mercados. (Schumpeter, 1934).

Adicional a lo anterior, se afirma también que la innovación es un proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. (Freeman, 1975).

Por otra parte, se dice que a través de la innovación se dota de los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, y se constituye como el medio por el cual el cambio se convierte en una oportunidad y en un medio saludable. La innovación no lleva el cambio, busca el mismo y responde a él. (Drucker, 1988)

En cuanto a lo referente al Emprendimiento, puede decirse que es un fenómeno donde está inmersa la innovación y a la vez la incertidumbre a través de la implementación de un proyecto que persigue un fin ya sea económico, social o político.

Al respecto puede afirmarse que “La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”. (Kundel, 2001)

Adicionalmente, el emprendimiento se define como perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000).

En últimas, se habla de que el emprendimiento depende más del aprovechamiento de las oportunidades que de la disponibilidad de los recursos.

Para finalizar, al hablar de desarrollo sostenible en las organizaciones, hacemos referencia a aquel proceso a través del cual se logra satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la satisfacción de las generaciones futuras, se analiza la administración procurando encontrar los medios y caminos, mediante los cuales las organizaciones logran su sobrevivencia y desarrollo presentes, sin perjudicar las posibilidades de lograr objetivos análogos por parte de las generaciones futuras (Comisión de Brundland, 1987) Además de ello, para que la organización sea sostenible, se deben cumplir con tres principios: mantenimiento del capital, permanencia en el mercado y la creación del valor organizacional en las dimensiones social, económica y ambiental.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Encadenamiento Productivo:

Consiste en una aglomeración de empresas que establecen una relación de largo plazo con el fin de obtener beneficios conjuntos de carácter económico y social y generar competitividad. En general, es el conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y el mercadeo de un bien o servicio. La existencia de encadenamiento implica compromiso entre las empresas su relación va más allá de comprar y vender. No debe ser confundido con el concepto de clúster, pues el encadenamiento es más bien un subconjunto de este. El propósito de los encadenamientos es, disminuir la incertidumbre en la cadena de suplidores. (Matarrita R. , 2005)

Ventaja competitiva:

Se dice que una empresa es competitiva cuando cuenta con una posición privilegiada en referencia a su competencia. Además, puede defenderse de ella y crear condiciones que aseguren sus clientes. La ventaja competitiva se consigue a través de la diferenciación en el producto, con la elaboración de bienes y servicios de mejor calidad que brinden mejor rendimiento de estos; diferenciación de precios o simplemente tener una mejor posición geográfica (Kotler, 2003).

Alianzas estratégicas:

Se refiere a alianza estratégica, aquella sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos derivados de ellas (UCA, 2003).

Para decirse que existe una alianza estratégica deben también existir los siguientes factores simultáneamente: Que las organizaciones unidas busquen un conjunto de objetivos establecidos previamente, permaneciendo independientes a pesar de la realización de la alianza; que las organizaciones aliadas compartan objetivos y que para ello se dividan tareas; y, que las empresas aliadas contribuyan continuamente en algún área estratégica. (UCA, 2003)

Eficacia:

El termino, abordado por diferentes autores, hace referencia principalmente a “la medida del logro de los resultados” (Chiavenato, 2004) y está relacionada con la realización de actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos previstos o las metas establecidas. Por otra parte el concepto puede verse como “la manifestación administrativa de la eficiencia por lo que se le llama eficiencia directiva” (Andrade, 2005).

Eficiencia:

El termino eficiencia se refiere al adecuado uso de los recursos disponibles en la consecución de los resultados previstos e indica una manera de actuar de manera tal que los objetivos se consigan aun con la inversión de medios de producción con un coste financiero bajo. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa para producir con un mínimo de recursos, energía y tiempo (Sander, 1990).

Evaluación administrativa:

Es una actividad realizada durante el proceso administrativo con la finalidad de medir el grado de eficacia y eficiencia, en la utilización de los recursos destinados a alcanzar los objetivos planteados. A través de este es posible determinar desviaciones y adoptar medidas correctivas. En este se observa el avance y los resultados de un programa, y se permite desarrollar retroalimentación de acuerdo a ello. Se aplica antes, durante y después de las actividades desarrolladas. Con el fin de encontrar debilidades y corregirlas (Sanín, 1999).

Cadena productiva:

Se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, disminución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final; comprende un conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación o traslado hacia el mercado de un bien o servicio. Tiene como objetivo localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y las relaciones de poder en la determinación de los precios. (Tomta, 2009).

Estrategia:

La palabra estrategia proviene del ámbito militar y se define como “el arte de hacer uso en combate de los medios dados...la estrategia enseña el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra. Sin embargo, es aplicable también a los negocios teniendo en cuenta que en ellos existe un conflicto de intereses y actividades humanas parecidas a la política, que podría asimilarse a una economía a gran escala.(Clausewitz, 1972).

En el ámbito empresarial, se habla de estrategia para referirse al conjunto de directrices gerenciales que especifican la posición producto- mercado de la empresa, las direcciones en que la empresa espera crecer y cambiar, los instrumentos competitivos que empleara, los medios con que entrará en nuevos mercados, la forma en que distribuirá los recursos, los puntos fuertes que tratará de explotar y las debilidades que buscará superar (Ansoff, 1958). En otras palabras, la manera en que se coordinan actividades, se transfieren recursos y se cultivan las capacidades de negocio para cumplir con un objetivo. En la organización, establece su dirección, y se dedica a la administración de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

4.4 MARCO LEGAL

Morenza, organización a la que se le aplica el presente estudio, está regida por las siguientes leyes:

LEY 1258 de 2008

Mediante la cual se reglamenta la constitución de Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), algunas consideraciones a las que deben acogerse son:

Artículo 9°. Suscripción y pago del capital. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

Artículo 10. Clases de acciones. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

Los estatutos reglamentan su estructura jerárquica y organizacional, conforme al artículo 17:

Artículo 17. Organización de la sociedad. En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

La asamblea de accionistas será la suprema autoridad de Morenza, sus decisiones serán obligatorias para sus miembros, siempre que se adopten en concordancia con sus estatutos y normas de legales.

Artículo 18. Reuniones de los órganos sociales. La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

5. METODOLOGIA

5.1. ENFOQUE METODOLOGICO.

El tipo de estudio que se pretende realizar es de tipo descriptivo ya que a partir de los datos que se nos otorguen tanto en la Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR”, como en la Asociación de Moreros “MORENZA”, se pretende desarrollar un informe donde se caractericen los efectos sociales y económicos que la aplicación del convenio MDEL 038-10 tuvo en sus áreas productiva y comercial.

Así mismo, el método a utilizar es deductivo, teniendo en cuenta que se parte de las diferentes teorías para realizar un análisis acerca de los resultados del proyecto estudiando datos específicos relacionados con tema.

5.2. FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

5.2.1. Fuentes primarias:

Las fuentes primarias que se utilizarán en la realización del presente trabajo son las personas que hicieron parte del convenio como beneficiarios del mismo. A quienes se les indagara acerca de la percepción del impacto.

5.2.2. Fuentes secundarias:

La documentación para la realización del presente tiene como fuente la información disponible en las Cámaras de Comercio, Ministerios, Registro industria y Comercio del Municipio de Macanal, Asociaciones, así mismo otros estudios relacionados con la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la mora.

5.2.3. Población universo:

La siguiente investigación toma como población universo la totalidad de los miembros de la Asociación de Productores de Mora de Macanal, con el fin de tener mayor asertividad en las afirmaciones que de aquí germinen.

La población es de 20 asociados, de los cuales 2 asociados no están disponibles, uno de ellos falleció y el otro se retiró formalmente de la organización.

Por lo tanto, la investigación se basa en el análisis de la percepción de la totalidad de los asociados de la organización, respecto al impacto MDEL 038-10.

6. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

6.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE MORENZA

6.1.1. IDENTIFICACIÓN

Tras la revisión del material facilitado por la incubadora de empresas de oriente, en relación a la aplicación del convenio MDEL 038-10 de 2011 aplicado por la misma organización a la Asociación de Moreros de Macanal, se espera que a la actualidad se pueda desarrollar el seguimiento al nombrado acuerdo dentro de una organización que cumpla con las siguientes características:

6.1.1.1. Aspectos Generales de la organización.

Razón social: MORENZA.

Definición:

MORENZA sería una SAS (Sociedad por acciones simplificadas), amparada bajo la ley 1258/08; se presenta como el tipo de organización más favorable ya que elimina formalismos y tramites dispendiosos exigidos en los diversos tipos de sociedades clásicos regulados por la Cámara de Comercio.

Tamaño:

Su organización es de carácter microempresaria, ya que su capital no excede los 140'000.000 en activos, así mismo se proyecta unas ventas anuales por 408'000.000. La planta de personal esperada después del desarrollo e implementación del convenio MODEL 038-10 es de 5 empleados y su capacidad de producción sería de 8000 lonjas de bocadillos de 200 g y de 6000 bolsas de caramelos x 100 unidades mensualmente.

Localización:

De acuerdo al análisis técnico de micro localización que tiene como punto de referencia a Guateque, Garagoa y Macanal como los tres centros urbanos más estratégicos del Valle de Tenza, la ubicación más favorable de la planta de producción es Garagoa, teniendo en cuenta factores tales como costo transporte de insumos, costo transporte de productos terminados, disponibilidad de mano de obra, disponibilidad materia prima, costo de vida, tarifa servicios públicos, facilidades de comunicación, disponibilidad de agua, disponibilidad de instalaciones, costo de arrendamiento, posibilidades de deshacerse de desechos, actitud de los vecinos frente al proyecto.

Sin embargo, provisionalmente, la planta de producción de MORENZA se ubicaría en el municipio de Macanal, Calle del Cogollo vía a los Cedros. Lo anterior, teniendo en cuenta que tal municipio ofrece ventajas en factores sociales, económicos, políticos, técnicos y ambientales.

Macanal es un municipio es altamente productor de mora, lo que genera para la organización una adecuada disponibilidad de materia prima sin costo de transporte ya que los proveedores de la misma los asumen; por otra parte, el municipio cuenta con adecuados servicios públicos a bajo costo que satisfacen las necesidades del proyecto; además, las instalaciones de la planta son cedidas en comodato por la alcaldía de tal municipio.

Filosofía

Visión: Ser empresa líder en innovación de productos terminados a partir de la mora. En 5 años pasar de micro a pequeña empresa y en 10 años a mediana empresa con cobertura del mercado nacional. En 15 años estar dentro las 10 empresas, más importantes de la región y en las primeras 100 del departamento, encausada dentro de una dinámica de cambio e innovación permanente.

Misión: Somos empresa productora de productos alimenticios (camelos y bocadillos de mora), de capital privado con ánimo de lucro y proyección de crecimiento continuo.

Objetivos:

- Transformación de la mora en producto terminado.
- Abrir una cobertura de mercados sostenible en Duitama, Tunja y Sogamoso.

Valores:

- El talento humano es la fuente de nuestra fortaleza competitiva
- Los clientes constituyen el centro de todo lo que hacemos
- El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito
- La comunicación abierta y en doble vía es esencial para el proceso de mejoramiento y para nuestra misión
- Los proveedores son nuestros aliados
- La rentabilidad es la medición fundamental de nuestra eficiencia al atenderlas necesidades de nuestros clientes.

Metas:

Producir de 4000 lonjas de bocadillos y 6000 bolsas de caramelos de 100 unidades al mes, 120.000 en el primar año, 11.000 unidades para el segundo

año, 12.000 para tercer año, 13.000 para el cuarto año y 14.000 para el quinto año.

Metas en Mercadeo:

- Incrementar la participación en el mercado.
- asegurar la supervivencia y el crecimiento a largo plazo.
- Combatir la presión competitiva.

Políticas:

- Implementar la administración total de mejoramiento continuo en el marco de producción limpia.
- Cumplir con los procedimientos de compras.
- Mantener programas de formación y capacitación permanente del personal.
- Mantener niveles óptimos de comunicación fluida y cordial con los empleados
- Rediseño permanente del producto.

Estrategia:

- Ejercer estricto control periódico del cumplimiento de la misión metas y objetivos.
- Generar imagen desde adentro.
- Desarrollar un crecimiento equilibrado entre las áreas.
- Manejo del cambio y tendencias de producción, finanzas y mercados

Organización de la producción:

Obedece a la sincronización de habilidades, fuerza, técnica e ingenio del trabajador.

1. Habilidad técnica (Aplicación de métodos procesos y procedimientos).
2. Habilidad humana: (Esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo).
3. Habilidad de diseño: (Capacidad ingenio creatividad ensayos pruebas).

Dirección:

Se logra con

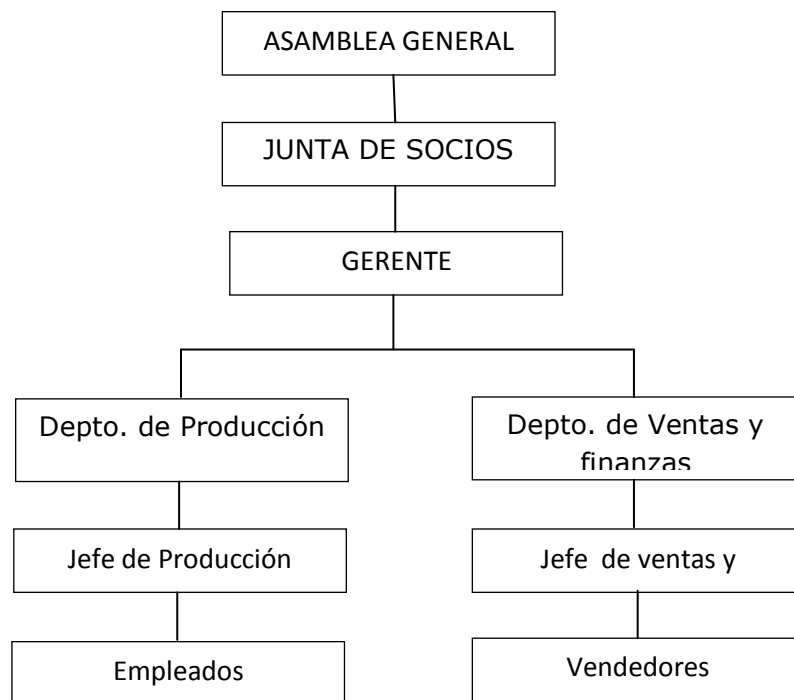
- Motivación en el talento humano
- Creatividad
- Liderazgo (Influir positivamente sobre las personas)
- Comunicación

Control:

Se ejercería por

- Tiempos
- Información sistematizada
- El presupuesto por áreas
- Medición de la productividad semanal y mensual
- Mejoramiento de la productividad
- Control general preventivo: desempeño general, pérdidas y ganancias, rendimiento sobre la inversión

Organigrama de la empresa



Fuente: Incubar Boyacá

6.1.1.2. Identificación de las áreas de la organización

Área de producción:

Productos:

La producción de Morenza se centraría en la elaboración de tres productos descritos así:

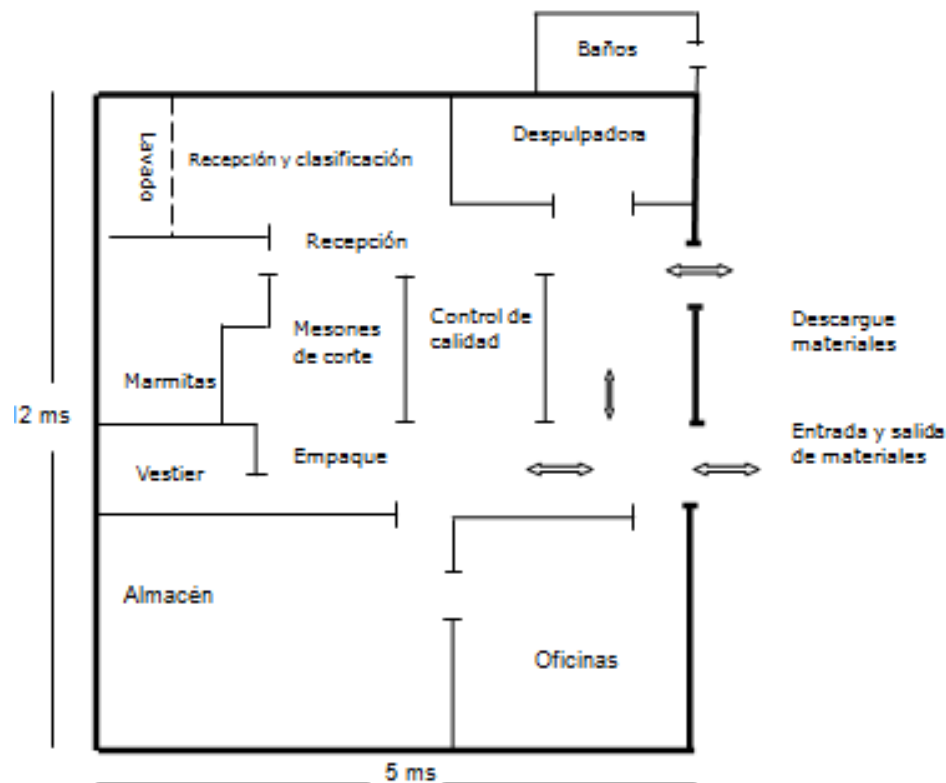
Bocadillo: se obtiene a través del proceso de refinación de la pulpa de mora y la mezcla de la misma con azúcar, que se concentra y estabiliza mediante la cocción y evaporación controlada. Se trata de una pasta homogénea, consistente, con olor y sabor a mora agridulce. Su dureza es intermedia, firme al cortar, atractivo al paladar, perecedero, susceptible del mal manejo, de consumo directo. Cada lonja de bocadillo está envuelta con una lámina de polipropileno, y embalada en una bolsa de polietileno que contiene 12 unidades. En cuanto a su manejo, debe ser transportado a temperatura ambiente fresco, sin la luz directa del sol, evitando ser mezclado con material tóxico, corrosivo o con olores penetrantes.

Caramelo: producto natural, elaborado a partir de la mezcla de azúcares y la mora, ingredientes a los que se les aplica calor controladamente.

Salsa de mora: producto que se obtiene a partir del procesamiento de los desperdicios (pepa de la mora).

Planta:

Las instalaciones de MORENZA estarían cedidas en comodato por parte de la alcaldía, mediante la inversión de \$7'560.000 se logra una adecuación que permita cumplir los requerimientos del INVIMA. Según lo proyectado, la distribución de la planta adoptaría la siguiente estructura:



Fuente: Incubar Boyacá

Área de talento humano

Morenza tendría una planta de personal compuesta por:

- Gerente
- Un jefe de producción
- Un jefe de ventas y finanzas
- Una secretaria Auxiliar contable

La organización cuenta con un manual de funciones que facilita el proceso de selección del personal. Así mismo tiene documentada la forma como lleva a cabo los procesos de reclutamiento y capacitación, de igual manera tiene definida la estructura salarial para cada uno de los cargos.

6.1.2. Caracterización

MORENZA, institución que pretendía formarse tras la aplicación del convenio MDEL 038-10 de 2011, no fue formalizada y que a cambio existe la original organización con la que se desarrolló tal acuerdo, con base en la misma se obtiene la siguiente información:

6.1.2.1. Aspectos generales de la organización

A través de entrevista dirigida a la actual presidente de la Asociación de Moreros de Macanal se pudo establecer que:

PROMORAS DE MACANAL nace alrededor del año 2008 por iniciativa del señor Carlos Julio Ávila Mahecha quien convoca a sus vecinos y amigos productores de mora a formalizar una asociación capaz impulsar la viabilidad económica de su actividad.

La denominación de la organización es Asociación de Productores de Mora de Macanal, es una entidad sin ánimo de lucro, se encuentra legalmente constituida, registrada en cámara de comercio con el nombre citado y la sigla PROMORAS DE MACANAL bajo el Nit. No. 900206282-0 su actual representante legal es la señora Alba Maritsa Bohorquez quien toma el cargo en el año 2014.

La Asociación se constituye por acta de constitución del 20 de enero de 2008, inscrita en la Cámara de Comercio de Tunja el 10 de marzo del mismo año en el libro de personas sin ánimo de lucro.

Además de contar con sus debidos estatutos que regulan a la organización de manera interna, la entidad encargada de ejercer inspección, vigilancia y control es la Gobernación de Boyacá.

Sistema de Administración:

- Asamblea general
- Junta directiva
- Director ejecutivo que hace las veces de Representante Legal.

Organigrama y Estructura de la Asociación

En la actualidad, la organización cuenta con sus asociados que conforman la Asamblea General, entre ellos se nombró a una Junta directiva que está conformada por cuatro miembros, así:

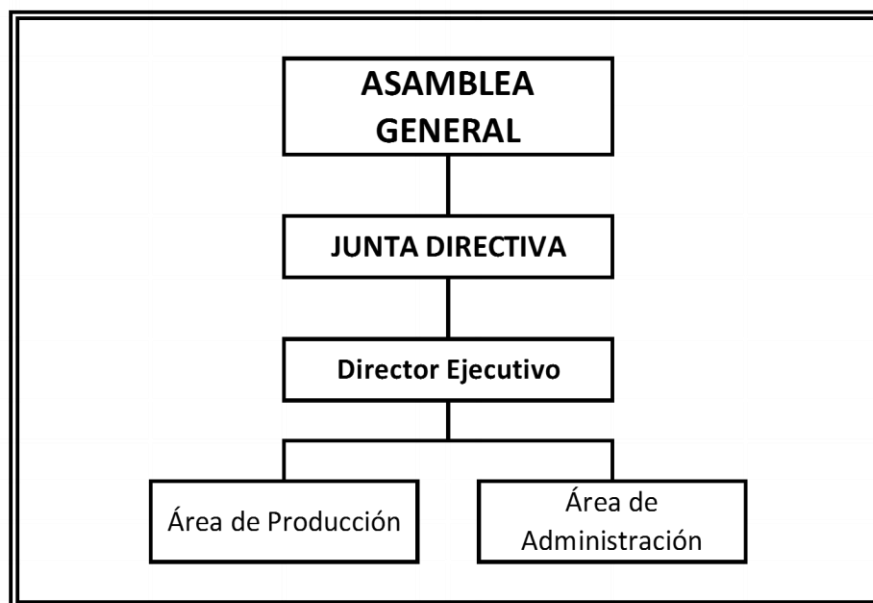
PRESIDENTE: Alba Maritsa Bohorquez

VICEPRESIDENTE: Ana Lucía Alfonso

TESORERO: Bernarda Cuesta

SECRETARIA: María Trinidad Umaña.

El organigrama que puede evidenciarse de acuerdo a las actividades que se realizan en PROMORAS DE MACANAL es el siguiente:



Fuente: Incubar Boyacá

Forma de Administración de los recursos y las finanzas.

En la actualidad la Asociación No maneja recursos, tiene parada la producción y por tanto el flujo de caja manejado a lo largo del año es mínimo. Con la producción y venta de bocadillos de mora, se alcanzaron unos ingresos máximos de \$40.000 mensuales.

6.1.2.2. Caracterización de las áreas funcionales

Área de Producción.

PROMORAS DE MACANAL cuenta con una planta de producción cedida por la alcaldía del municipio de Macanal, con una adecuación favorable que le permite cumplir con los requerimientos del INVIMA.

Las instalaciones son amplias, lo que permite la realización del proceso de producción cómodamente, la estructura es de un solo piso y las condiciones ambientales se consideran favorables.

La distribución en planta esta de la siguiente manera:

- Recepción de materias primas
- Almacenamiento de insumos
- Zona de selección y clasificación
- Zona de despulpado
- Cocción
- Moldeo y enfriamiento
- Zona de corte
- Zona de empaque
- Zona de almacenamiento de materias primas y productos terminados.

La mano de obra en el área de producción es llevada a cabo por un grupo de personas, socios de la organización, capacitadas por INCUBAR para la elaboración de bocadillos y caramelos de mora, a quienes se les genera un reconocimiento que no es valorado como salario debido a que las personas se encuentran en pleno aprendizaje acerca de la elaboración de los productos.

Los procesos de producción fueron documentados por el equipo de trabajo de INCUBAR, quien además de elaborar los manuales técnicos de procesos y procedimientos diseña los siguientes documentos:

- ✓ Plan de saneamiento. Este incluye: Limpieza y desinfección, Manejo de residuos sólidos, y Control de plagas.
- ✓ Plan de Seguridad y Salud Ocupacional.
- ✓ Programa de Control de Calidad materias primas y producto terminado.
- ✓ Plan de manejo ambiental.

Los anteriores protocolos fueron tenidos en cuenta asumiéndose como resetas por parte del personal; los productos que se elaboraron en su momento fueron bocadillos y caramelos a base de mora, los cuales se vendían a algunos clientes de la región, pero al no poder estabilizar el proceso, principalmente con lo relacionado al suministro de materias primas, la producción decayó.

En la definición de costos no se encontró un mecanismo viable, el precio depende de la oferta/demanda del producto; no se encontró métodos para determinar precios, procesos de compra, sistema de registro de proveedores, entre otros.

En la actualidad la planta no está en funcionamiento por las debilidades de administración, gestión y dirección, encontradas en la misma, así mismo, los socios productores de mora, abandonaron su actividad por escasez de recursos para la inversión en insumos para el cultivo de la fruta que se convertiría en la materia prima de bocadillos y caramelos.

Hasta el año 2013, la producción era llevada a cabo por socios de la organización que fueron capacitados por INCUBAR para la elaboración de bocadillos y caramelos a base de mora con las siguientes especificaciones:

Bocadillo:

Producto 100% natural, obtenido de la mezcla de pulpa refinada de mora y azúcar, concentrado y estabilizado por cocimiento y evaporación controlada, hasta obtener una pasta homogénea consistente, con olor y sabor característico a mora agridulce. Con dureza intermedia, firme al cortar, no pierde su forma y es atractivo al paladar, perecedero, susceptible de mal manejo, se debe transportar a temperatura ambiente fresco, sin la luz directa del sol, evitando el mezclado con material tóxico, corrosivo o con olores penetrantes. Producto de consumo directo, su forma de empaque es envuelto individualmente con una lámina de polipropileno en lonjas, y en cantidades de 12 unidades en bolsas de polietileno para ser distribuido al mercado.

Empacado en lonjas en presentaciones exclusivas cajas y papel brillante, en presentaciones de 250, 500 y 750 gramos, es un producto terminado a partir de la mora.

Caramelos: son productos 100% natural obtenido de la acción controlada del calor sobre la mora y los azúcares alimenticios en presencia de otros ingredientes que aportan gusto, textura, y una característica especial al producto final.

Área comercial de la organización.

En la actualidad, se pudo determinar que en la parte comercial no se tienen actividades establecidas, la comercialización se realiza a través de ventas ambulantes a habitantes de la región por parte de una persona que lleva el producto y lo ofrece, de productos tales como caramelos y bocadillos de mora; no se evidenciaron la implementación de acciones de mercadeo como identificación y seguimiento de clientes, costeo de productos, estrategias de precio, producto, distribución ni promoción y publicidad de manera significativa.

Las etiquetas desarrolladas por el equipo de INCUBAR, fueron utilizadas hasta que se terminaron.

6.1.2.3. Caracterización de los asociados.

PROMORAS DE MACANAL, cuenta con 24 asociados que responden a la siguiente caracterización:

Un 54,16% es del género masculino, mientras que un 45,84% pertenece al género femenino; 23 de los socios de la organización se encuentran distribuidos en siete veredas del municipio de Macanal y el sector urbano del mismo (presencia del 26,08% de los socios) , se destaca también la presencia de los mismos en la vereda Agua Blanca donde se encuentra el 34,78% , así como en la vereda Perdiguez con el 17,39% de los socios presentes allí, de la misma manera en la vereda San Pedro Muceño (13,04%) y la Vereda el Volador (8,69%) y uno de ellos pertenece al municipio de la Capilla. La totalidad de los asociados de PROMORAS tiene como actividad la producción agrícola, además de la producción de mora, también cultivan productos tales como lulo, tomate y frijol, principalmente en tierras propias (58,33% de los socios), en arriendo (25% de los socios) y 16,66% de los socios con tierras heredadas.

Situación actual de los socios de PROMORAS

Para los socios fundadores de PROMORAS DE MACANAL, les fue imposible sostener los cultivos de mora por la falta de recursos para la inversión en insumos agrícolas, por esta razón el cultivo decayó y con ello la producción de la planta procesadora de caramelos y bocadillos. Además de lo anterior, en los mismos no se encontró el suficiente compromiso para ejecutar lo propuesto con la puesta en marcha del convenio MDEL 038-10.

A la actualidad los socios de PROMORAS se encuentran en una actitud pasiva con respecto a lo que pueda suceder con la asociación, desde la presidencia de la misma, se vislumbra la posibilidad de cambiar de socios, de tal manera que la organización se renueve y empiece con nuevas energías el proyecto de hacer parte del pacto agrario, donde se les ofrece la donación de plantas e insumos con las que se puede impulsar el cultivo de mora. Los nuevos asociados serían 30 y se distribuirían en 7 de las veredas del municipio de Macanal.

6.2. DETERMINACIÓN DE VARIABLES Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la evaluación del impacto que tuvo la aplicación del convenio MDEL 038-10 de 2011 fue necesaria la identificación de las áreas en las cuales el acuerdo buscaba influir, para efecto de lo anterior, se define que directa o Indirectamente el convenio mencionado interviene en las áreas Administrativa, Financiera, productiva, de Mercadeo y Talento Humano, de esta manera se definen 35 variables a través de las cuales se podrá dar razón de qué tan positivo o negativo fue el apoyo por parte de Incubar a la Asociación de Moreros de Macanal, según la percepción de sus asociados. Las variables son las siguientes:

Dentro del área Administrativa:

- Implementación de un plan de negocios.
- Cumplimiento con exigencias legales.
- Fortalecimiento empresarial
- Generación de habilidades gerenciales.
- Alianzas estratégicas.

Dentro del área financiera:

- Acceso a financiación interna
- Acceso a financiación externa
- Margen de utilidad
- Control de costos de producción.
- Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos.

Dentro del área de producción:

- Manejo pos cosecha de la mora.
- Instalaciones Locativas Adecuadas
- Implementación de principios básicos de manipulación y conservación de alimentos.
- Incremento en la frecuencia y volumen de producción.
- Implementación de Manuales de protocolos industriales.
- Aplicación del Plan de Manejo Ambiental.
- Cumplimiento con características intrínsecas de producto.

Dentro del área de mercadeo:

- Realización de investigaciones o estudios de mercado.
- Acuerdos comerciales con clientes y proveedores.
- Optimización de los canales de distribución de los productos.
- Identificación y caracterización de producto.
- Actualización del portafolio de productos.

- Incremento en el volumen de ventas.
- Competitividad de los precios.
- Implementación de imagen corporativa.
- Estrategias de publicidad y promoción.
- Desarrollo de mercados.

Dentro del área de Talento Humano:

- Sistema de Remuneración.
- Sentido de pertenencia con la organización.
- Establecimiento de una cultura organizacional.
- Nivel de capacitación.
- Actualización del portafolio de servicios al cliente interno.
- Percepción de liderazgo en las directivas

Además de las anteriores variables, se define también una variable mediante la que los beneficiarios del convenio expresasen su visión general acerca del convenio y pudiesen hacer anotaciones que las variables no les permitieran. Tal variable es: Pertinencia del convenio.

Basándose en las anteriores, se diseña un instrumento de recolección de información que consiste en una entrevista con escala de valores, donde a cada beneficiario del convenio se le indagará por cada uno de los aspectos resaltados y se le pedirá una valoración de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, también tiene la opción de dar un valor de 6, que significa que no tiene conocimiento al respecto. Al mismo tiempo, el beneficiario cuenta con el espacio para realizar las observaciones que crea conveniente acerca de cada variable, dependiendo del rumbo que tome la conversación el entrevistador debe profundizar realizando preguntas que permitan un mayor entendimiento de la respuesta.

La escala tomada en cuenta para dar una valoración cualitativa es la siguiente:

valor	Valoración cualitativa
1	Muy malo
2	Malo
3	Aceptable
4	Bueno
5	Muy bueno
6	No sabe

En la evaluación cuantitativa, se halla el promedio de calificación sumando los valores dados por los asociados y dividiendo por el número de los mismos, así, cuando se encuentre un decimal, se valorara cualitativamente así:

Intervalo	Valoración cualitativa
0 – 1,4	Muy malo
1,5 – 2,4	Malo
2,5 – 3,4	Aceptable
3,5 – 4,4	Bueno
4,5 - 5	Muy bueno
	No sabe

Las respuestas calificadas como “no sabe” se valoran como cero “0”.

El instrumento de recolección de información es el siguiente:



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA A BENEFICIARIOS DEL CONVENIO MDEL 038-10

La presente entrevista es formulada con el objeto de obtener información que permita realizar el “Seguimiento y análisis del impacto del convenio MDEL 038-10 de 2011 denominado “Fortalecimiento de las áreas productiva y comercial de la asociación de productores de mora del municipio de Macanal””.

NOMBRE DEL BENEFICIARIO: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

Por favor califique las variables en cada uno de los momentos indicados marcando con una X y teniendo en cuenta la siguiente asignación:

1. Muy malo 2. Malo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy bueno 6. No sabe

VARIABLE		ANTES DE LA INTERVENCIÓN CONVENIO MDEL 038-10						DURANTE EL CONVENIO MDEL 038-10						DESPUÉS DE EJECUTADO EL CONVENIO MDEL 038-10						ACTUALMENTE					
ADMINISTRACIÓN		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Implementación de un plan de negocios.																								
2	Cumplimiento con exigencias legales.																								
3	Fortalecimiento empresarial																								
4	Generación de habilidades gerenciales.																								
5	Alianzas estratégicas.																								
FINANZAS		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6	Acceso a financiación interna																								
7	Acceso a financiación externa																								
8	Margen de utilidad																								
9	Control de costos de producción.																								
10	Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos.																								
PRODUCCIÓN		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11	Manejo pos cosecha de la mora.																								
12	Instalaciones Locativas Adecuadas																								
13	Implementación de principios básicos de manipulación y conservación de alimentos.																								

[illegible]

5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	

31	
32	
33	
34	
35	

La anterior entrevista fue validada mediante una prueba piloto que se realiza a las personas que serían entrevistadas, el 100% de ellos se encuentran de acuerdo con este.

6.3. SISTEMATIZACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS

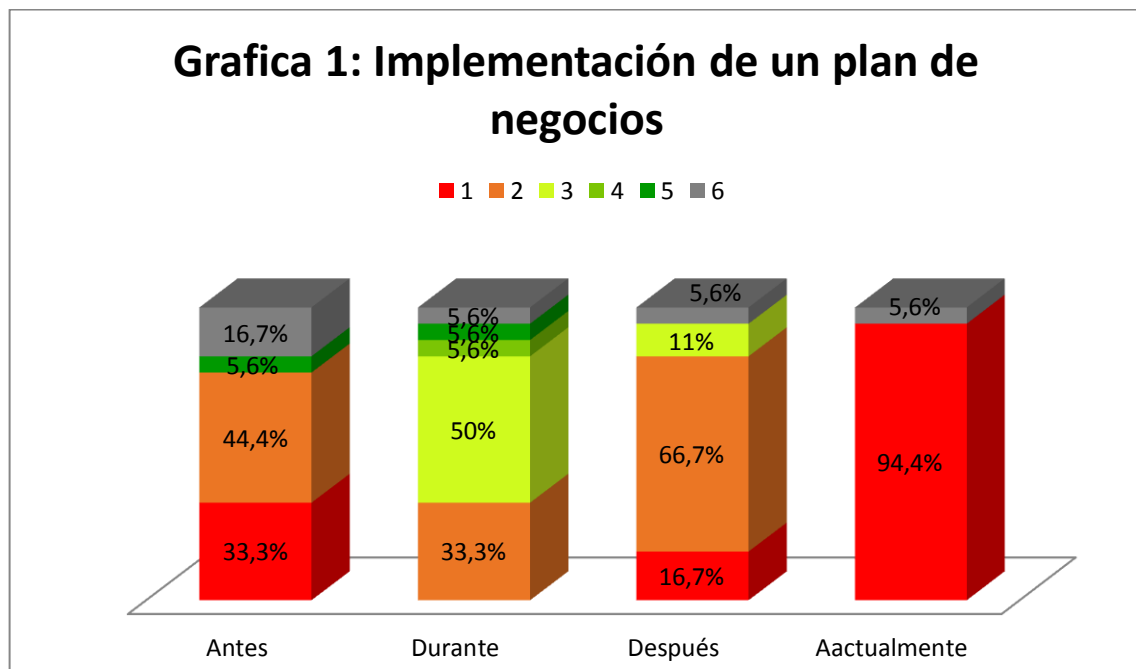
A continuación se exponen los hallazgos acerca de cada uno de los aspectos en los que intervino el Convenio MDEL 038-10 de 2011 en la Asociación de moreros de Macanal, para una mayor puntualidad en cada uno de ellos, se hablara de las variables estudiadas, área por área.

Los colores en las gráficas denotan la valoración cualitativa así:

	Muy malo
	Malo
	Aceptable
	Bueno
	Muy bueno
	No sabe

6.3.1. Área administrativa

Plan de negocios



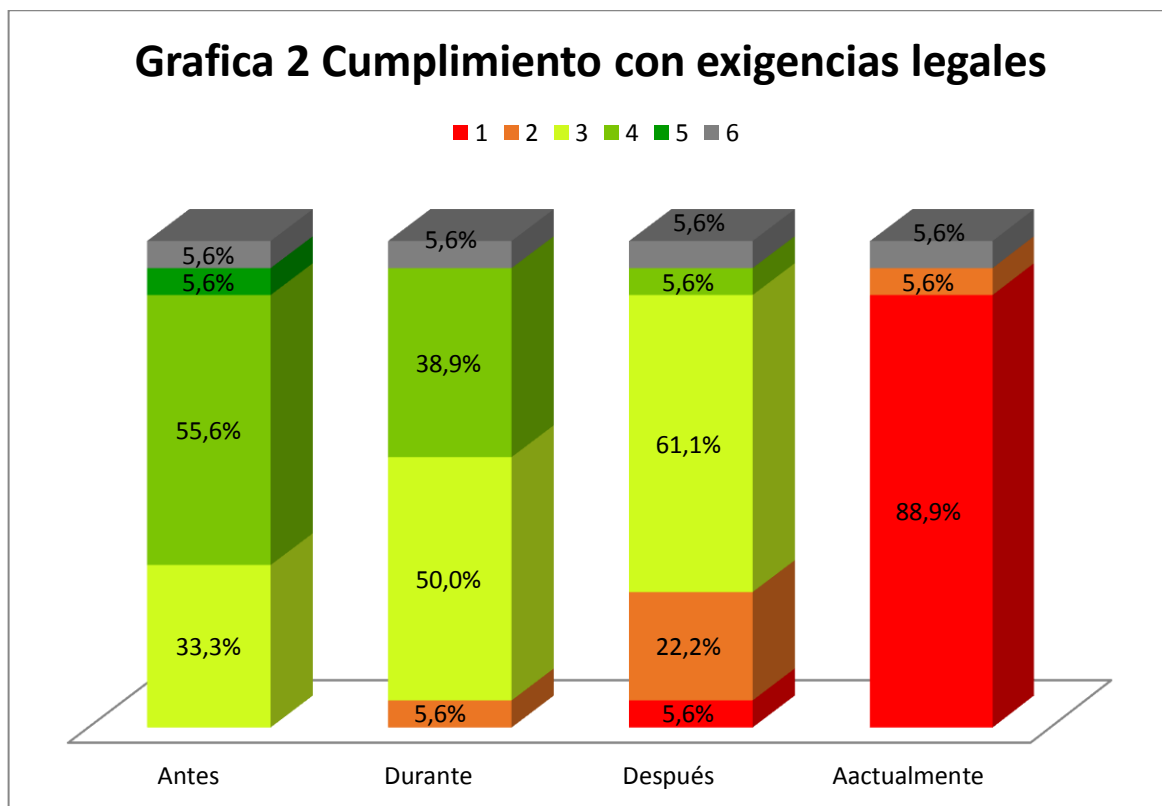
El único plan de negocios existente es formulado durante la implementación del convenio. En cuanto a su implementación los beneficiarios expresan que el aspecto que se tiene en cuenta al respecto es la elaboración de bocadillos y caramelos de mora.

Como puede observarse, en el momento indicado como antes del convenio hay una fuerte tendencia en calificarse la variable entre mala y muy mala, hay un pequeño número de beneficiarios que la califican como buena atendiendo a que en este momento hay claridad en características de un plan de negocios como la descripción del mercado y de los socios, así mismo hay una proporción relevante de personas que afirman no conocer el tema, amparándose en que no eran parte de la sociedad. En el momento de la implementación del convenio se ve una mejora en la percepción del beneficiario por el acompañamiento, y finalmente la variable es calificada como mala, justificándose esta valoración en que la organización que se planea constituir y para la cual se desarrolla el plan de negocios nunca llega a formalizarse y así mismo la mayoría de lo planteado no se aplica.

Los promedios de calificación dada por los beneficiarios del convenio, en una escala de 1 a 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno, en cada momento evaluado para la variable, se ilustran así:

Antes del convenio la variable tiene una valoración promedio de 1,47 que en la escala indica que se encuentra en un rango de muy malo a aceptable y actualmente tiene una calificación de 0,94 que según los valores dados se encuentra de muy malo a malo; lo anterior nos indica que la intervención de Incubar no fue provechosa en el fortalecimiento de las mínimas ideas que tienen los beneficiarios acerca de un plan de negocios y su implementación y la variable en vez de crecer por los efectos del convenio, decreció en un valor de 0,53. El momento en el que mejor es calificada la variable es durante el convenio, donde además de formularse el plan, se adoptan algunos de sus contenidos.

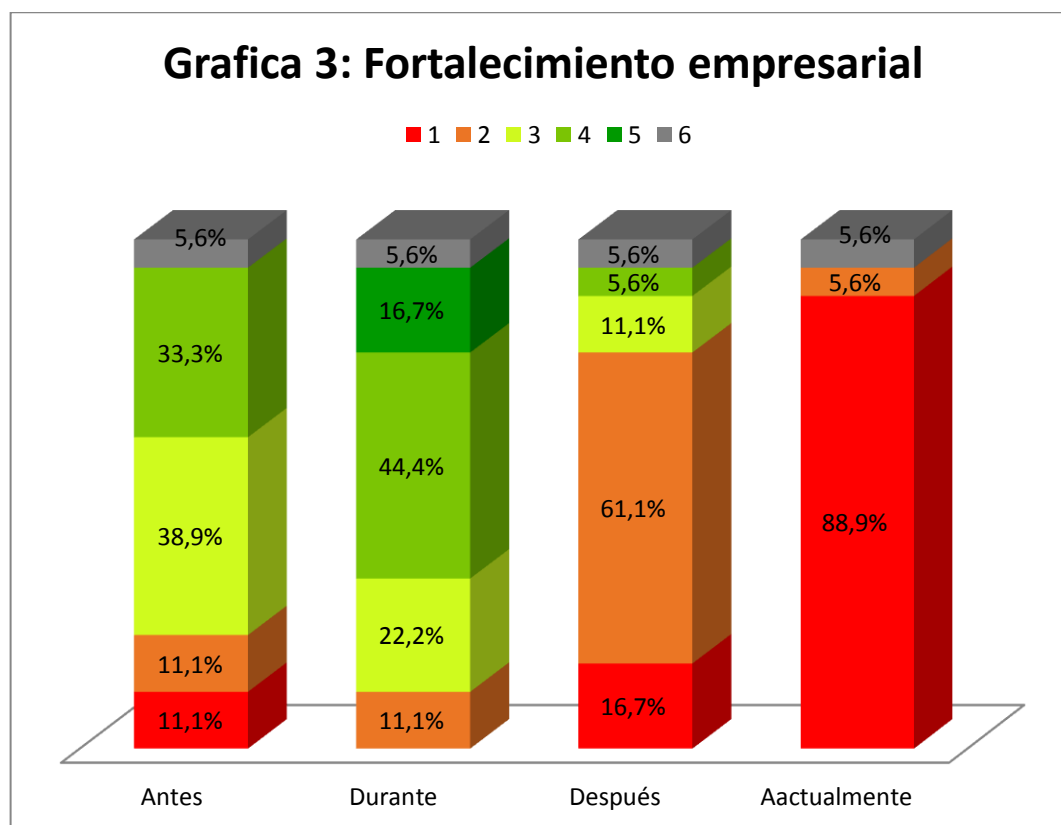
Exigencias legales



En cuanto a las exigencias legales a las que se encuentra sujeta Morenza, los beneficiarios del convenio expresan que antes de que este se implementara esta es formalizada en Cámara de Comercio y los pagos que debe realizar son muy bajos porque se trata de una organización sin ánimo de lucro. A pesar de ello, con el tiempo dejan de cumplirse por ejemplo con las entregas de los estados financieros a la DIAN y a la actualidad se encuentran multados por lo mismo, según los socios, esta situación se da debido a que las actividades de la organización van cesando poco a poco.

La variable antes del convenio tiene una cuantificación promedio de 3,5, lo que representa que se encuentra en un intervalo de bueno a aceptable y después del convenio es valorada en 1, lo que se considera como muy malo. Como se observa en la gráfica, la percepción acerca de la variable va en decadencia a través del tiempo y a pesar de lo que pudo aportar el convenio al respecto, la calificación baja en un valor de 2,5.

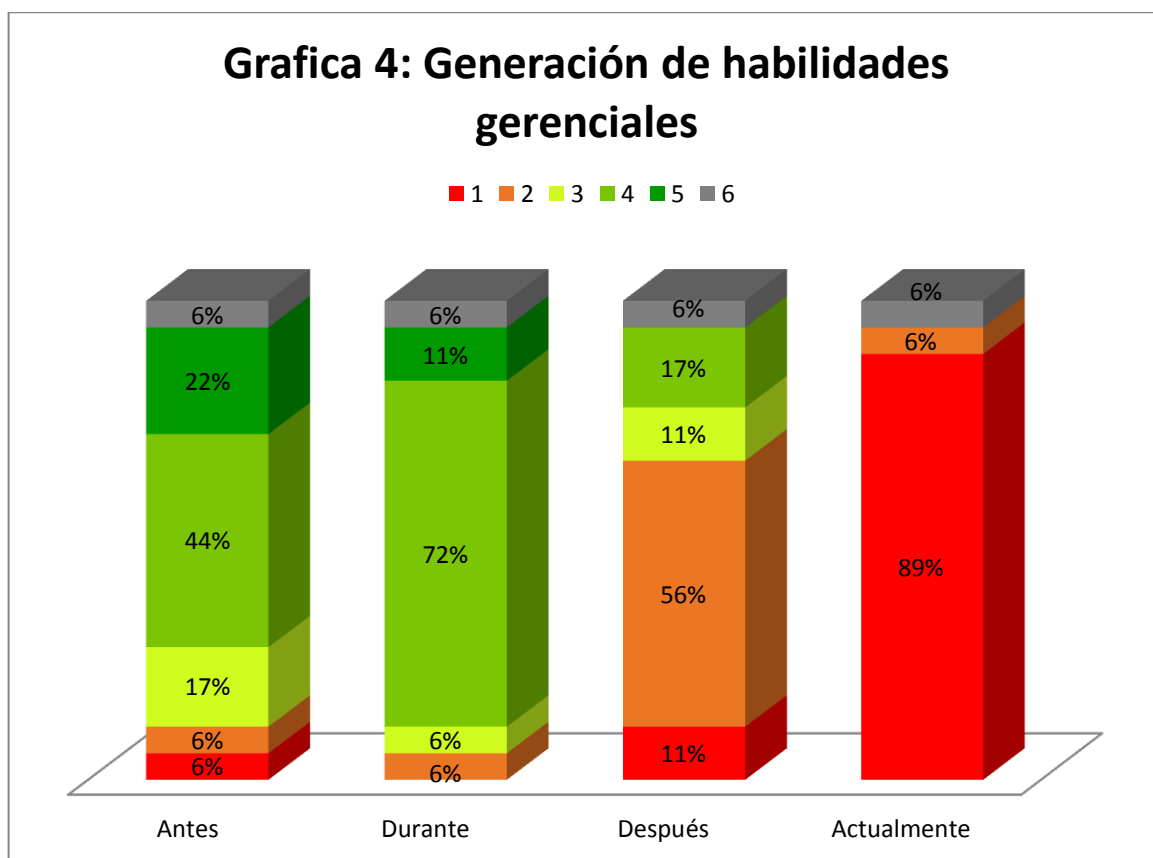
Fortalecimiento Empresarial



La percepción de los beneficiarios del convenio frente a la presente variable es positiva antes y durante el convenio, gran cantidad de ellos expresan la identificación de factores como la gestión y la asociatividad que hacen que la organización surja, en este marco se desarrolla el convenio que capacita y fortalece. Sin embargo, lo anterior se ve en decadencia tras notar que para cumplir un proyecto como el que se había planteado en acompañamiento con Incubar, carecían de muchos factores, dentro de los que se identifican con mayor importancia los recursos económicos y el conocimiento.

La calificación de la variable antes del convenio ser implementado, por parte de sus beneficiarios, es en promedio de 2,83, que nos indica una valoración cualitativa entre malo y aceptable, aunque tiende más a la última opción. Puede observarse también que el momento en el que la percepción del tema es mejor, es durante la aplicación del convenio, luego de esto, los asociados consideran que la organización decae y a la hora de calificar la variable en el momento indicado como actualidad es valorada en 1. Lo anterior, demuestra que aunque la intervención de la incubadora es positiva, no se generan herramientas para que esto se sostenga en el tiempo y se da una no subsistencia de la organización en el mercado.

Habilidades gerenciales

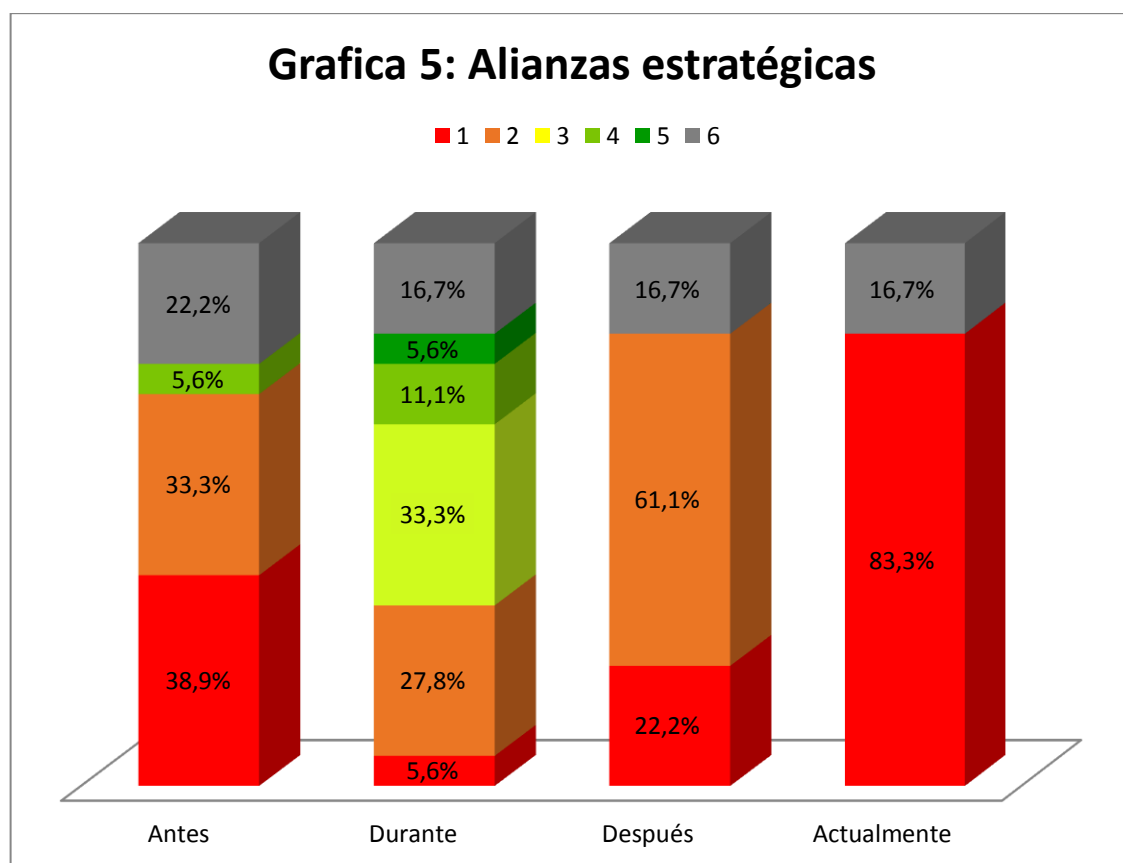


Las personas que asumen liderazgo dentro de la organización antes del convenio adquirían capacitaciones por su cuenta, según lo expresado por los socios que observaron eran personas que aunque no poseían un título profesional o técnico asociado a la gerencia de un negocio, tomaban cursos con el SENA por ejemplo en temas de gestión. Durante el convenio se observa la preponderancia de calificaciones como buena y muy buena, esto obedece a que la mayoría de beneficiarios del convenio consideran que el mismo es el momento en el que mejor se recibe capacitación gracias a la variada temática que se les ofrece, sin embargo esto sucede alrededor de diferentes problemáticas que son observadas por un pequeño número de personas que la califican como aceptable y mala, quienes indican que a las capacitaciones mencionadas no asistían siempre y algunas temáticas no eran comprendidas totalmente.

Con el tiempo, este compromiso por capacitar a los directivos y la voluntad de los mismos por hacerlo, va en detrimento, se observa un mayor número de personas que califican la variable como mala y muy mala. La variable es calificada en promedio, en cada uno de los momentos evaluados, de la siguiente manera:

La calificación de la variable antes del convenio en promedio es de 3,56 que indica que se encuentra de aceptable a buena y en el momento actual se califica en 1, que indica que es mala, durante la aplicación del convenio se percibe de una leve mejoría en la valoración de la variable dada por el hecho de que los socios consideraron que las temáticas abarcadas en las capacitaciones dadas es apropiada para los líderes de la organización.

Alianzas Estratégicas

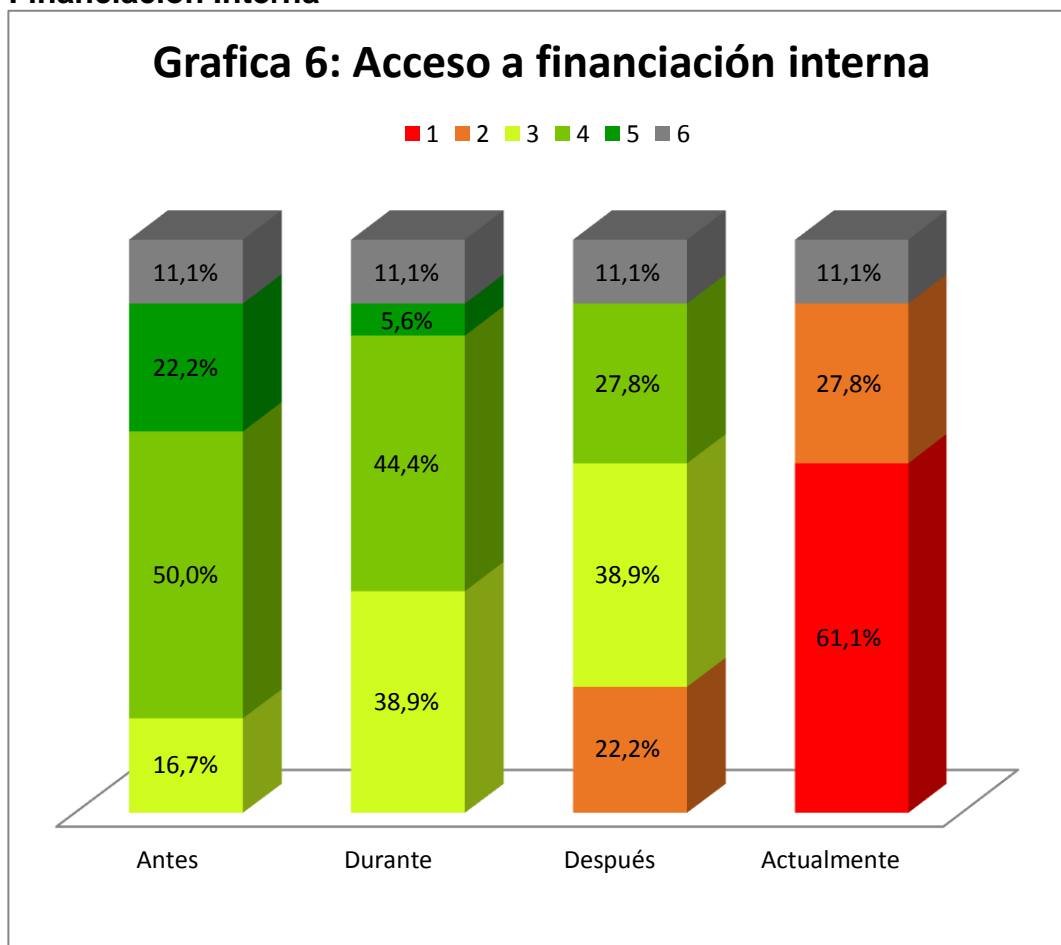


En general, dentro de la organización, las alianzas estratégicas no han existido, se ve una leve mejora en el tema durante la implementación del convenio debido a que es este el momento en el que se realiza la búsqueda de las personas que cultivan mora, que están ubicadas en diferentes veredas del Municipio de Macanal, que poseen terrenos y conocimientos aptos para el cultivo de mora y se logra que estas se asocien. Durante este, también se formula el propósito de desarrollar este tipo de acuerdos, pero nunca se llevan a la realidad por el surgimiento de diversas problemáticas asociadas a la producción y comercialización del producto.

La variable siempre obtiene una calificación baja, en el momento en el que tiene mejor percepción por parte de los beneficiarios, es durante la aplicación del convenio, a pesar de ello, al terminar este proceso decae y la percepción actual es más baja que la inicial.

6.3.2. Área financiera

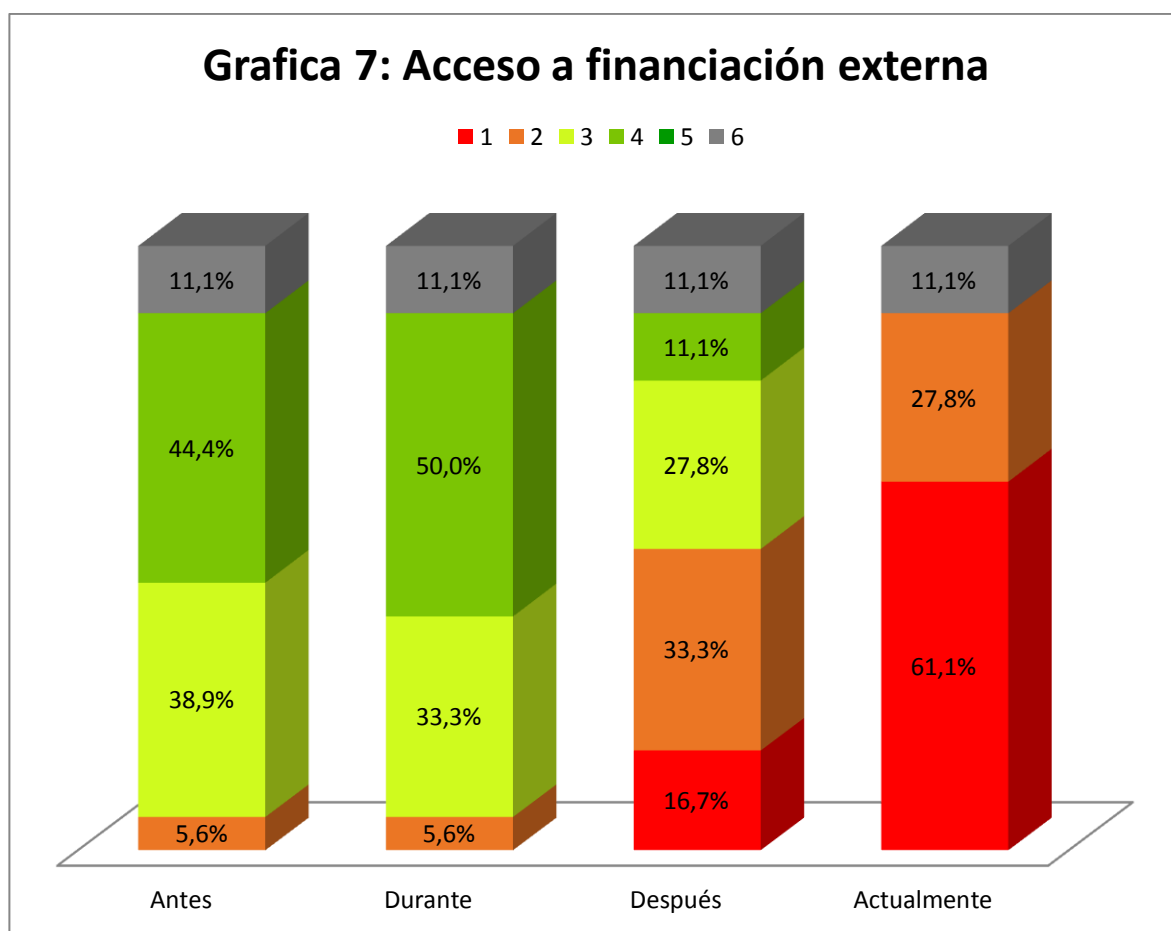
Financiación Interna



La manera como Promoras de Macanal se financia internamente es a través de una cuota mensual de \$5.000 que sus socios aportan; el comportamiento de la variable que mide este aspecto se da por el compromiso que asume cada uno para cumplir con este compromiso, como se observa en la gráfica, el financiamiento de este tipo va decayendo según los mismos socios, porque cada uno de ellos va perdiendo el interés y se va desentendiendo de la asociación poco a poco.

La variable antes del convenio se califica en promedio en 3, 61 que indica que esta de aceptable a bueno y después del convenio se califica en 1,17 que indica que está de malo a muy malo; observando el comportamiento de la calificación, puede observarse que el convenio no interviene en el curso de la misma, pues esta sigue una tendencia a decrecer.

Financiación Externa

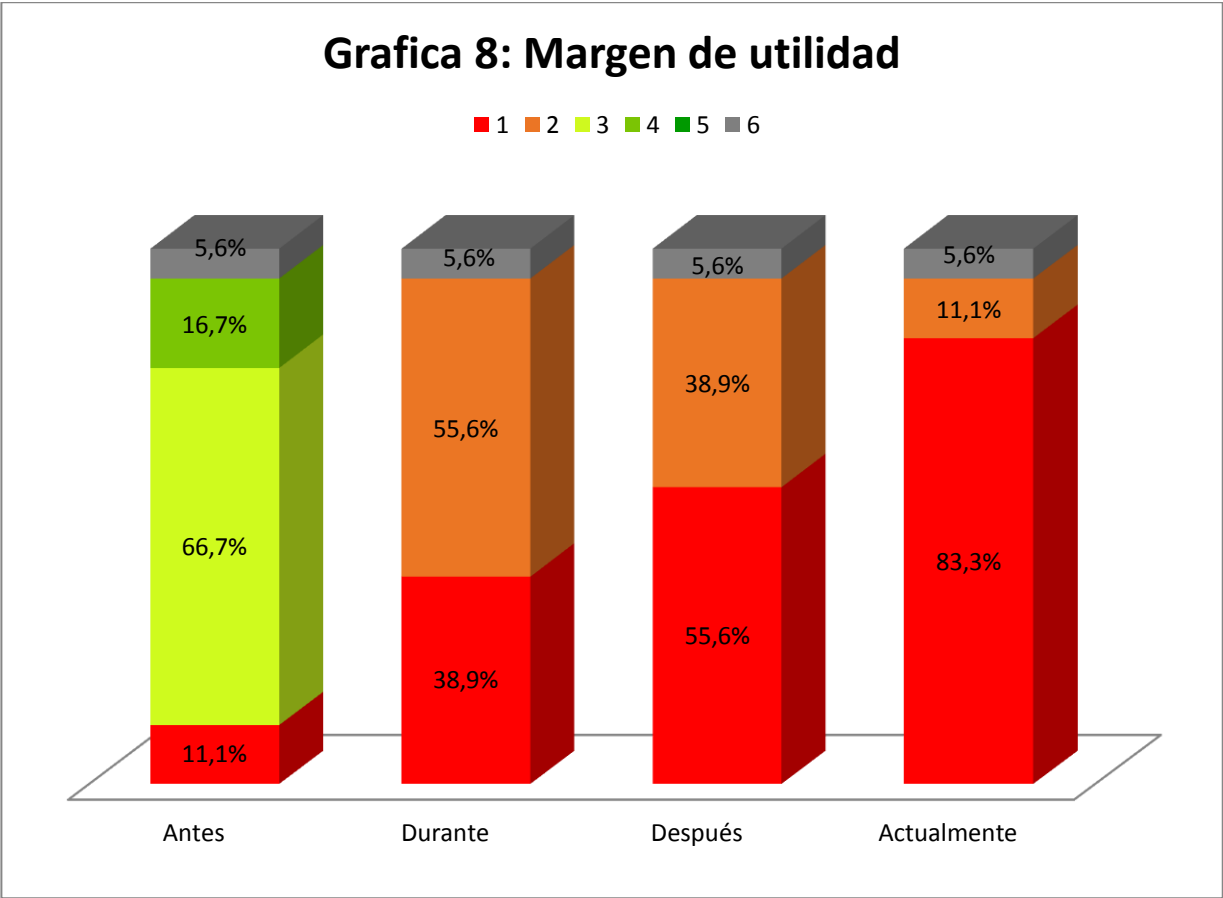


En la variable relacionada con la financiación externa, antes del convenio se indica por los socios que es positiva, debido a que Promoras es acreedora a diversos créditos con el banco de Bogotá que impulsa su funcionamiento; durante el convenio esta variable es calificada por mayor número de socios como buena debido a que además de lo anterior, se toma la decisión de emitir acciones que le permiten incrementar su liquidez; sin embargo los socios consideran que lo anterior fue causa no de soluciones sino de inconvenientes pues si bien se logró la compra de algunos elementos que eran necesarios para la empresa, los créditos causaron inconvenientes a la hora de pagarlos porque no habían ingresos suficientes para solventar las cuotas y los socios debieron recurrir a la venta de sus propiedades para poder pagar. Algunos créditos estuvieron dirigidos no a la

empresa sino a las personas asociadas con el fin de impulsar los cultivos de mora, los inconvenientes fueron los mismos.

La calificación promedio de la variable antes de la implementación del convenio es aceptable, al igual que durante la implementación del mismo, aunque con una leve mejoría que muestra la insuficiencia de apoyo por parte de Incubar en herramientas que les permitieran tomar decisiones acertadas a la hora de acceder a recursos de terceros y no perder la confianza en las instituciones de crédito.

Utilidad

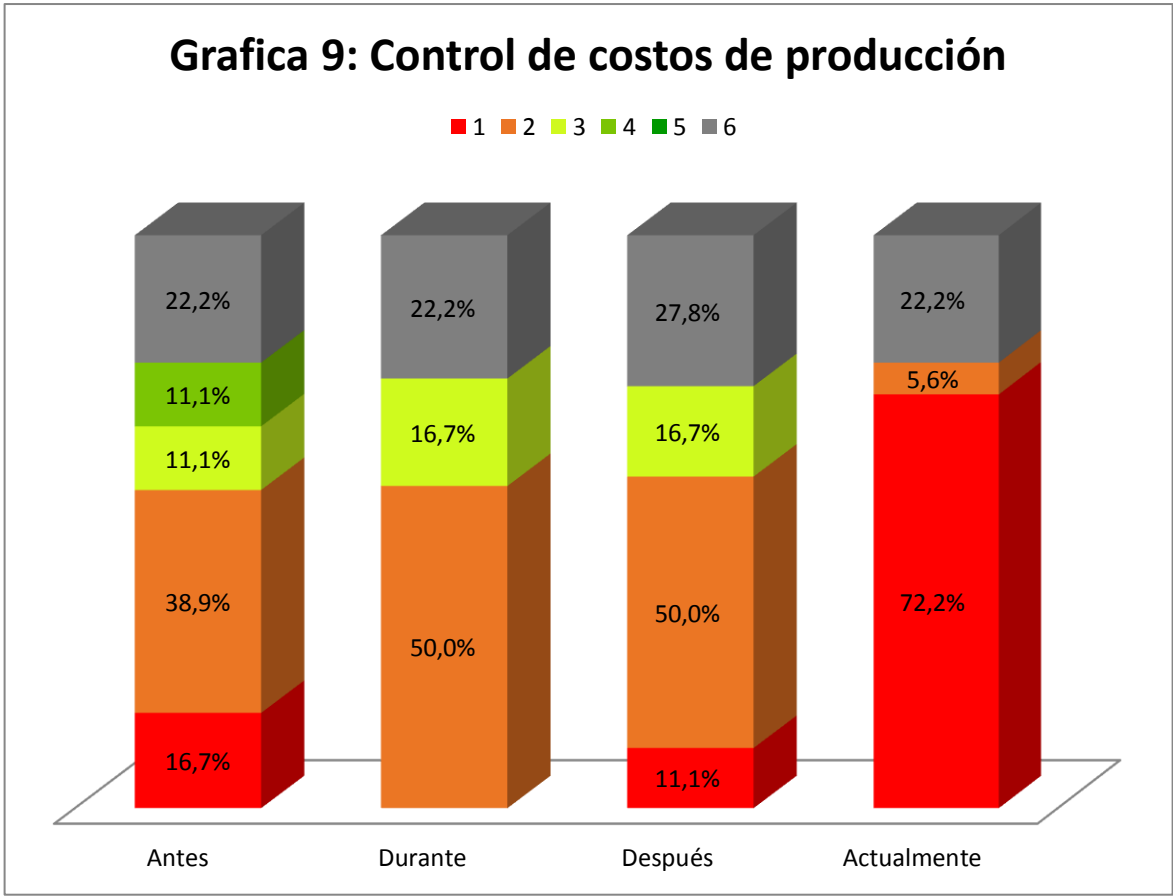


En cuanto al margen de utilidad, los beneficiarios del convenio expresan que se obtenía mejor ganancia con la extracción de la pulpa y la simple venta de la fruta que con la producción del bocadillo y los caramelos debido a que estos últimos productos no contaban con un mercado suficiente para que los ingresos fueran representativos, además de ello, la elaboración de los productos mencionados también representaban costos y gastos mayores. Los socios expresan además

que nunca obtuvieron dividendos porque el tipo de organización que hay legalmente formalizada es sin ánimo de lucro.

El margen de utilidad que perciben los beneficiarios del convenio siempre es deficiente luego de la aplicación del convenio, aunque antes de que esto sucediera, se percibe que la variable tiene un mejor comportamiento, las condiciones en las que la sociedad trabajaba no eran prometedores y lo mejor era modificarlas.

Costos de producción.

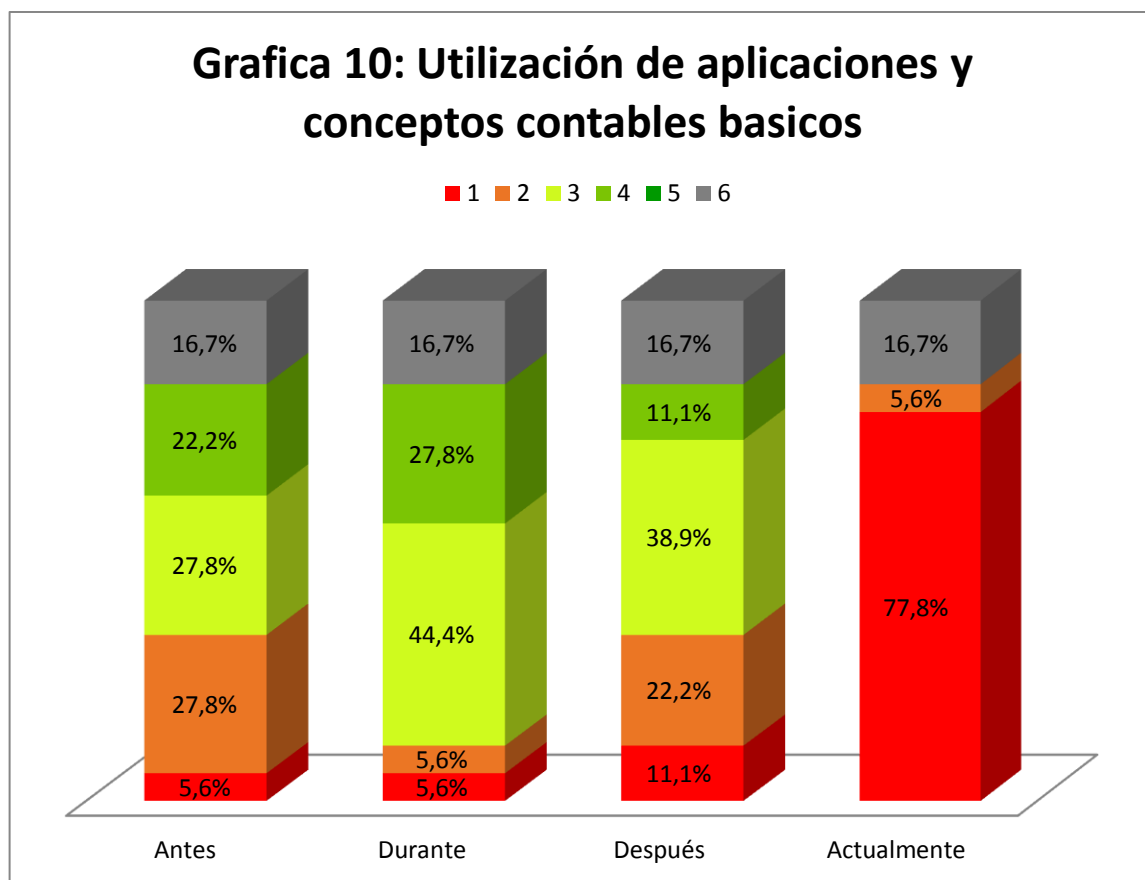


Los socios del Promoras de Macanal expresan que siempre se han registrado sus costos de manera general, se registran las cuentas y se archivan las facturas, durante el convenio, a pesar de que dentro de las capacitaciones se tiene en cuenta el tema, no tiene la recepción ni el impacto esperado, porque no hay avance en cuanto a un control real, lo que se hace al respecto es tener cuidado

con no desperdiciar materia prima, pero una inspección seria y completa e estos aspectos no se lleva a cabo.

La variable en promedio es calificada como mala y muy mala, la superficialidad en la manera como se registran los costos limita el control de los mismos, lo anterior es dado por los escasos conocimientos al respecto por parte de los directivos de la asociación, aunque el convenio busca una intervención favorable en el tema a través de capacitaciones, los socios no se muestran conformes con las mismas, señalando falta de seriedad en las mismas de ambas partes.

Aplicaciones y conceptos contables

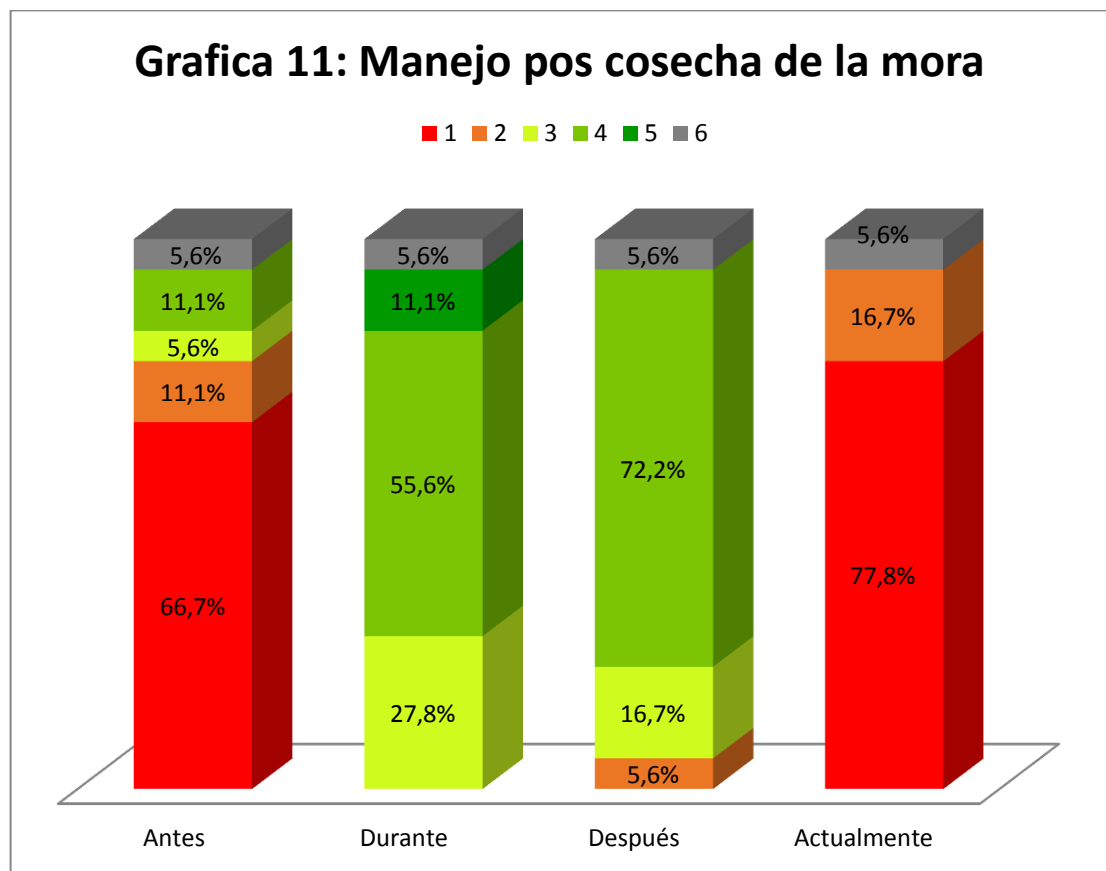


La percepción de los beneficiarios en cuanto a la presente variable se observa que mejora durante la aplicación del convenio, pues las capacitaciones y el acompañamiento en el tema ayuda a que las personas encargadas del área en la organización se familiaricen con el tema, sin embargo, no todos los integrantes de la organización se mostraron interesados y quienes si lo hacen prolongan su utilización en el grado que han sido comprendidos a lo largo del tiempo en el que hay producción. Se manejan aspectos básicos como libros de cuentas y se archivan las facturas, lo complejo se lo encomiendan a un contador.

El tema es mayormente afianzado según la percepción de los socios durante la aplicación del convenio, aquí se observa una influencia positiva gracias al acompañamiento, sin embargo puede afirmarse que no se crea en los beneficiarios herramientas que les permitan sostener en el tiempo lo avanzado e inmediatamente la variable empieza a ser calificada de una manera más pesimista.

6.3.3. Área técnica

Manejo pos cosecha de la mora

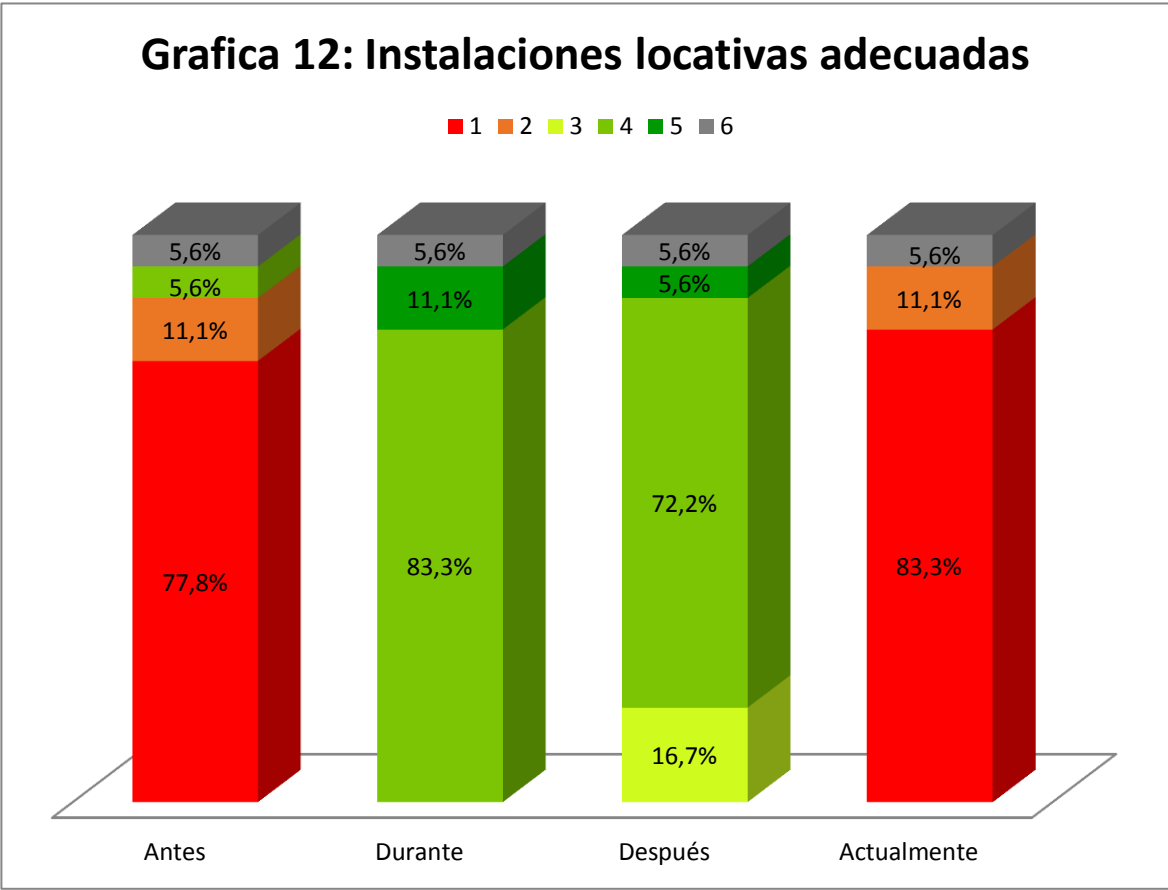


En este aspecto, con el convenio se observa un avance significativo ya que a través de este se le dan herramientas tanto a los agricultores como a los operarios de producción de bocadillo y caramelos para que se haga de una manera higiénica, para que conozcan la necesidad de que el alimento sea manipulado bajo condiciones en el personal y en las instalaciones que generen seguridad en quienes lo consumen. Tales aspectos son tenidos en cuenta de una buena manera según los socios de la organización mientras se lleva a cabo la producción de bocadillos y caramelos de mora. Antes de aplicarse el convenio no

se tiene conocimiento al respecto y después del mismo, no hay producción, por estas razones la variable es calificada como se observa.

La percepción promedio acerca de la variable durante y después de la aplicación del convenio encuentra una valoración favorable ya que toman una calificación cualitativa en un rango de aceptable a bueno; la variable termina con una calificación baja debido al cese de la producción en la planta.

Instalaciones locativas

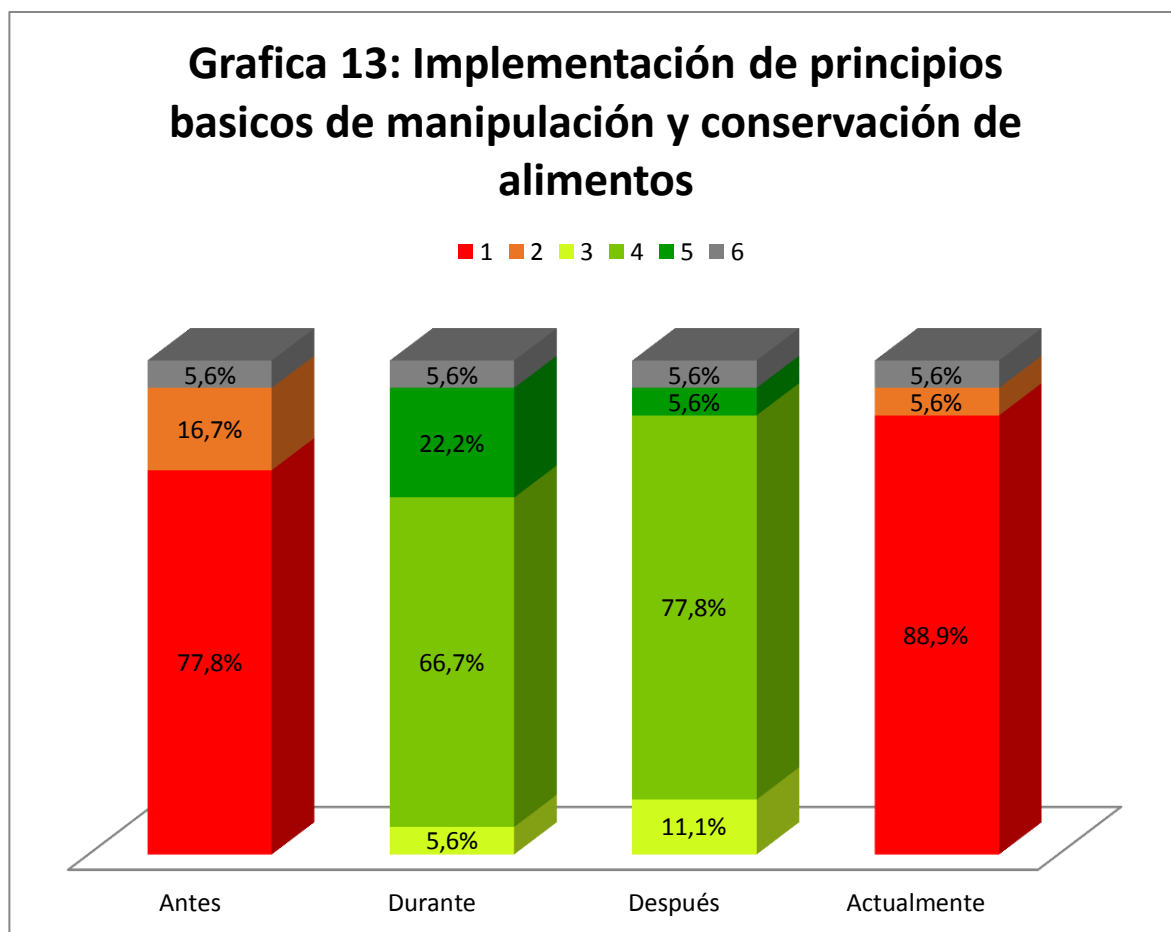


En el comportamiento de presente variable, puede notarse que tiene una mejora sustancial en el momento en el que se implementa el convenio porque además de que el personal en este momento recibe indicaciones para la adecuación de unas instalaciones aptas para el procesamiento de alimentos, estos son apoyados en la realización de las mismas de manera logística. Es observable que dichas prácticas son tenidas en cuenta mientras se realiza la producción y que a través de ello se logra poner en trámite un certificado INVIMA el cual más tarde se consigue. Se plantea una adecuación aún mayor que no se realiza debido a carencia de

recursos para ello. Actualmente las instalaciones se encuentran abandonadas y han perdido muchas de las características que las hacen aptas para el funcionamiento de Morenza.

De acuerdo a la calificación promedio dada en cada momento, puede observarse la percepción positiva de la influencia del convenio en la variable, lamentablemente en la organización se dan circunstancias que no le permitan su continuidad y se pierde el interés en el tema.

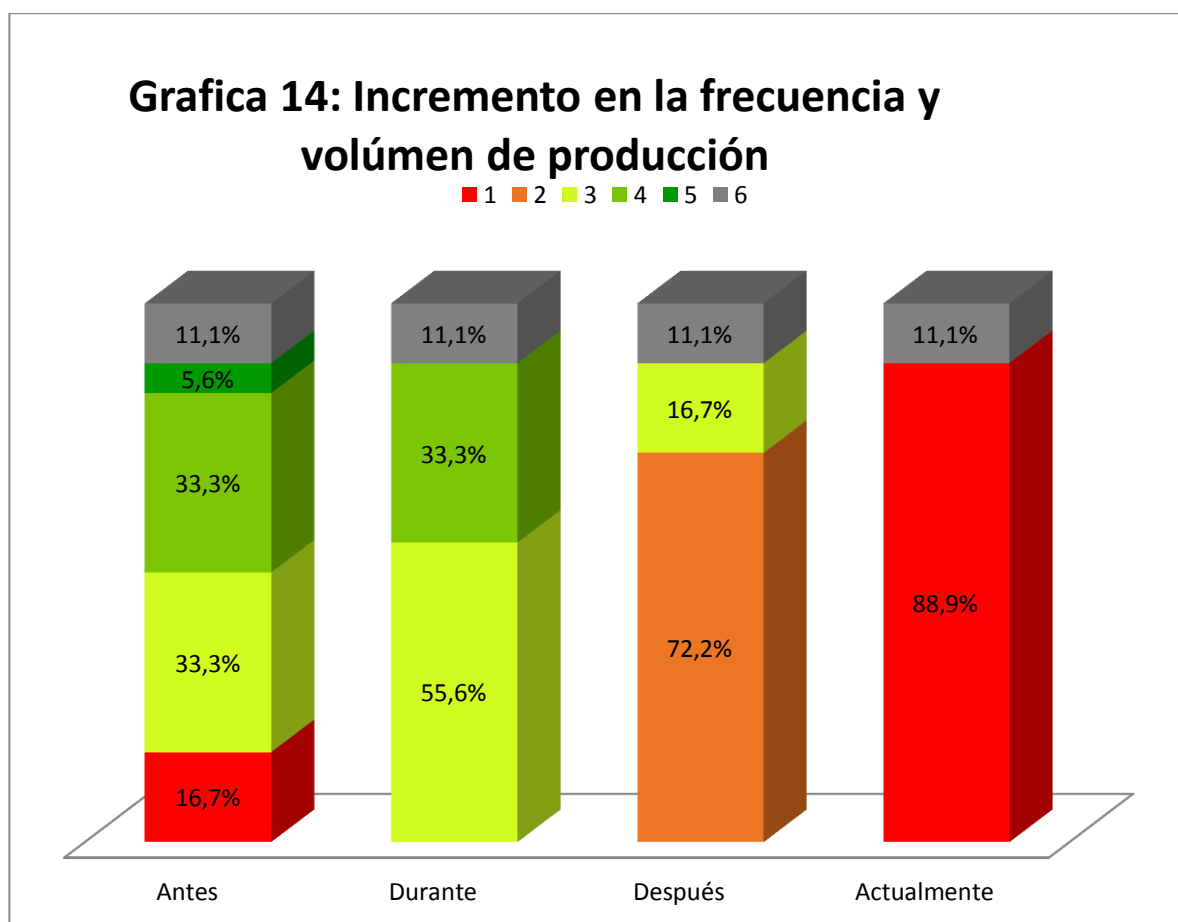
Principios de manipulación y conservación de alimentos



Al igual que la variable descrita anteriormente, se observa en esta un gran progreso con la implementación del convenio ya que este capacita al personal de la organización, es más fuerte mientras se encuentran con acompañamiento por la supervisión que se realiza, sin embargo, lo aprendido es tenido en cuenta mientras hay producción.

En la calificación promedio de esta variable puede observarse la sobresaliente influencia positiva que tiene la implementación del convenio en la organización de moreros, aunque se califica como mala en el primer momento y en el ultimo la calificación es similar, en los momentos durante y después del convenio, que equivale al tiempo que dura en funcionamiento la planta, la valoración cualitativa dada es un aceptable que tiende a bueno.

Frecuencia y Volumen de producción

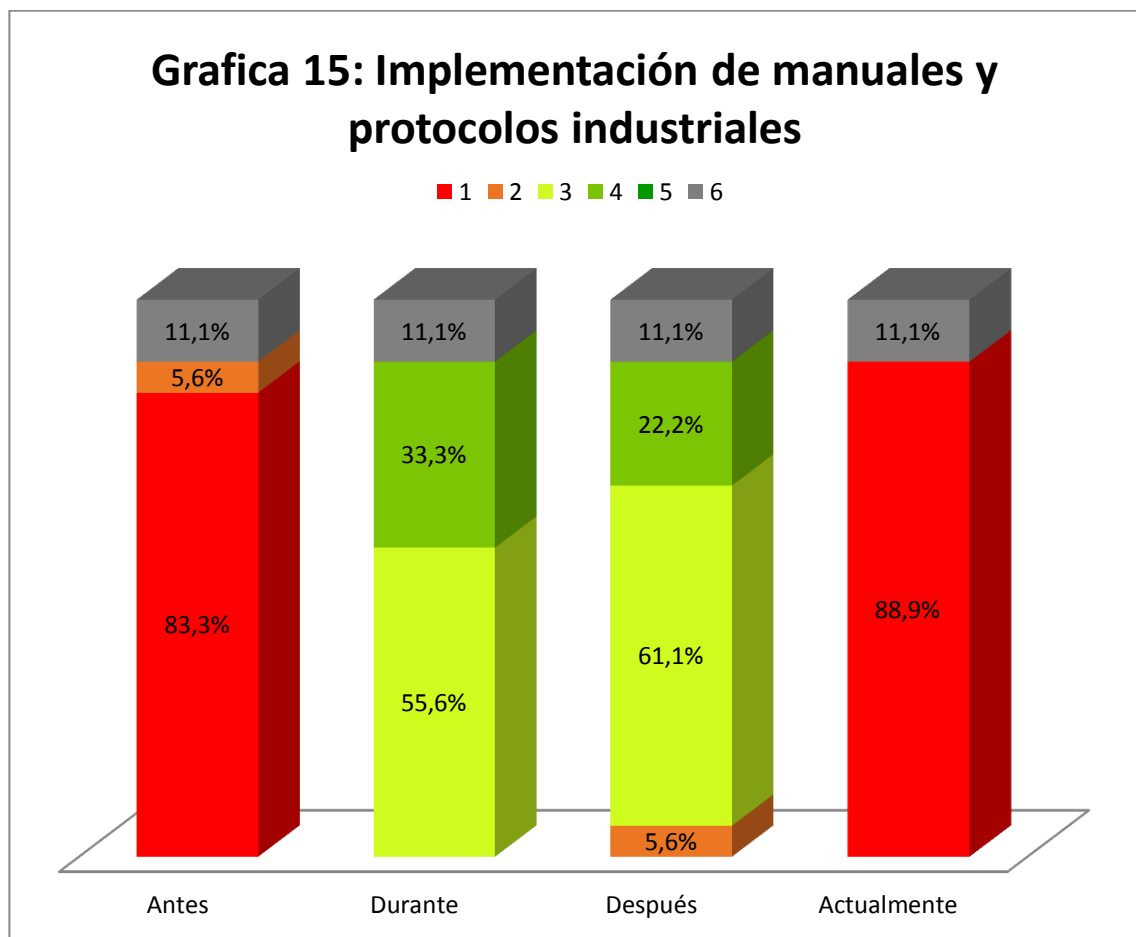


La producción en Promoras de Macanal de pulpa de mora es calificada por sus socios como buena, sin embargo se ve afectada por inconvenientes para el manejo de alimentos porque no se cuenta con registros y tampoco con conocimientos acordes al tema. Con la implementación del convenio, y la iniciación de la producción de bocadillos los volúmenes de producto elaborado son aceptables mientras se cuenta con el acompañamiento del personal que aplica el convenio, luego de esto las personas de la organización observan que no hay un mercado que justifique una producción elevada, por esta razón la organización

empieza a sucumbir y termina por dejar de funcionar al dejar la producción por completo.

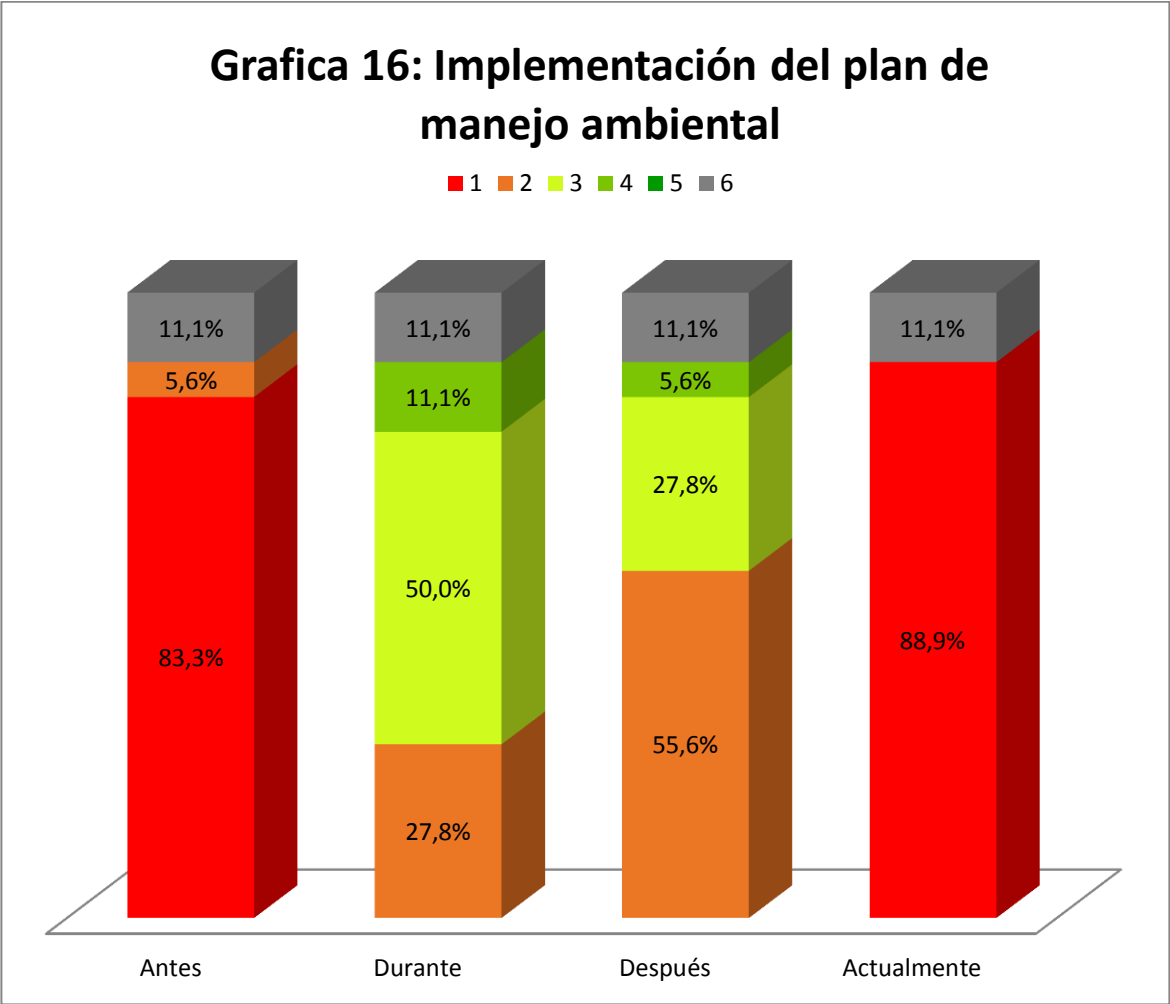
La calificación promedio dada por los beneficiarios del convenio denota el decrecimiento en la cantidad producida. El momento en que se llega a una mayor frecuencia y un mayor volumen es durante la aplicación del convenio, donde se estaba aprendiendo la elaboración del producto y posta razón se producía aceptablemente.

Manuales y protocolos industriales



Antes del convenio, la extracción de la mora se realiza porque algunas personas tienen conocimientos dados por la experiencia en trabajos de despulpado de fruta, pero no existe ningún manual que permita la estandarización del proceso. Para la elaboración del bocadillo son elaborados manuales de procesos y procedimientos que apoyan el conocimiento de los operarios y estos son aplicados como “recetas” mientras se lleva a cabo la producción.

Plan de manejo ambiental

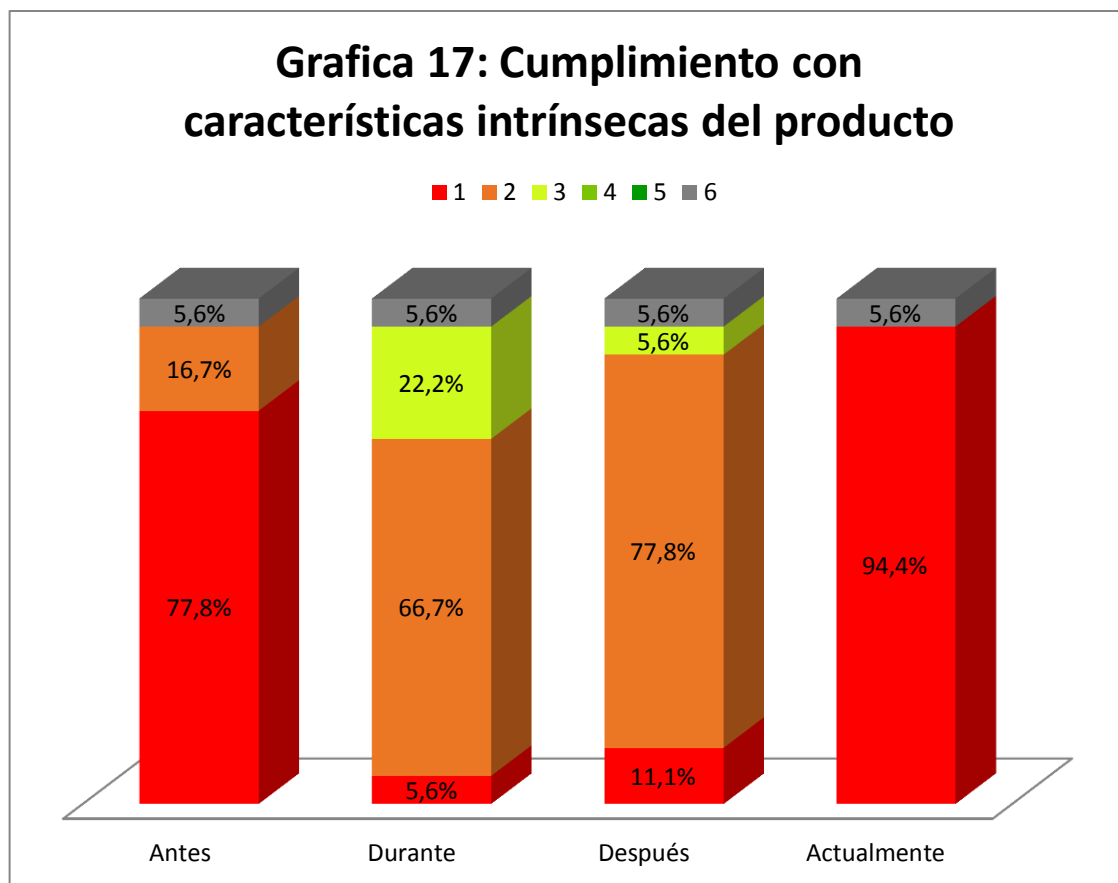


Los beneficiarios del convenio consideran que se da un manejo aceptable de los residuos a partir de la capacitación por parte de Incubar al respecto y que los conocimientos que se adquirieron al respecto se aplican mientras se produce bocadillos y caramelos. Sin embargo, en el momento el manejo de los elementos causantes de contaminación es pésimo porque al detenerse las actividades en la planta quedo parte de la producción que está causando la aparición de plagas como cucarachas y ratas.

En la calificación promedio que se da por parte de los asociados de Morenza, detecta la influencia positiva que el convenio tiene acerca del manejo de los residuos, sin embargo tal influencia no es tomada en cuenta cuando la producción cesa, lo que nos in que no se crea una real cultura de preservación del medio ambiente sino que se hace lo meramente obligatorio; la mejor calificación es dada

para el momento en el que se tiene acompañamiento por parte de incubar, cualitativamente hablando es una valoración aceptable.

Características intrínsecas del producto

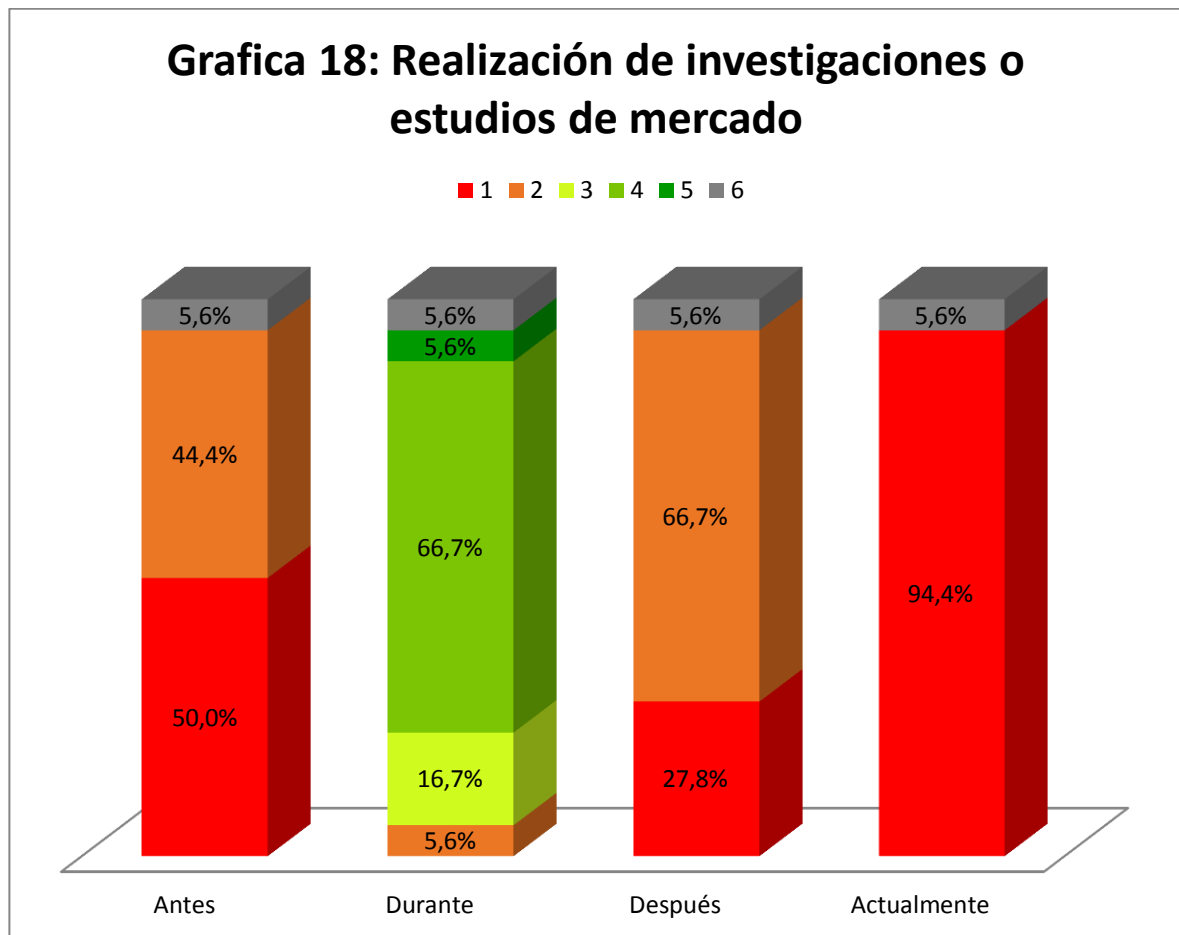


En general, el producto no cumple con las características que han sido planteadas; los socios afirman que no hay homogeneidad en características como color, olor, sabor y propiedades de cada lote de producción y que esto causó grandes inconvenientes en la comercialización del producto. Algunos afirman que la experiencia de los ingenieros que enseñaban la elaboración de los mismos no era suficiente, y que sus indicaciones no fueron claras para las personas que trabajarían en ello.

El comportamiento de la valoración promedio que se da a la variable es generalmente mala, y muestran una clara inconformidad con el producto que se elabora, pues no se logra estandarizar sus características.

6.3.4. Área de mercadeo

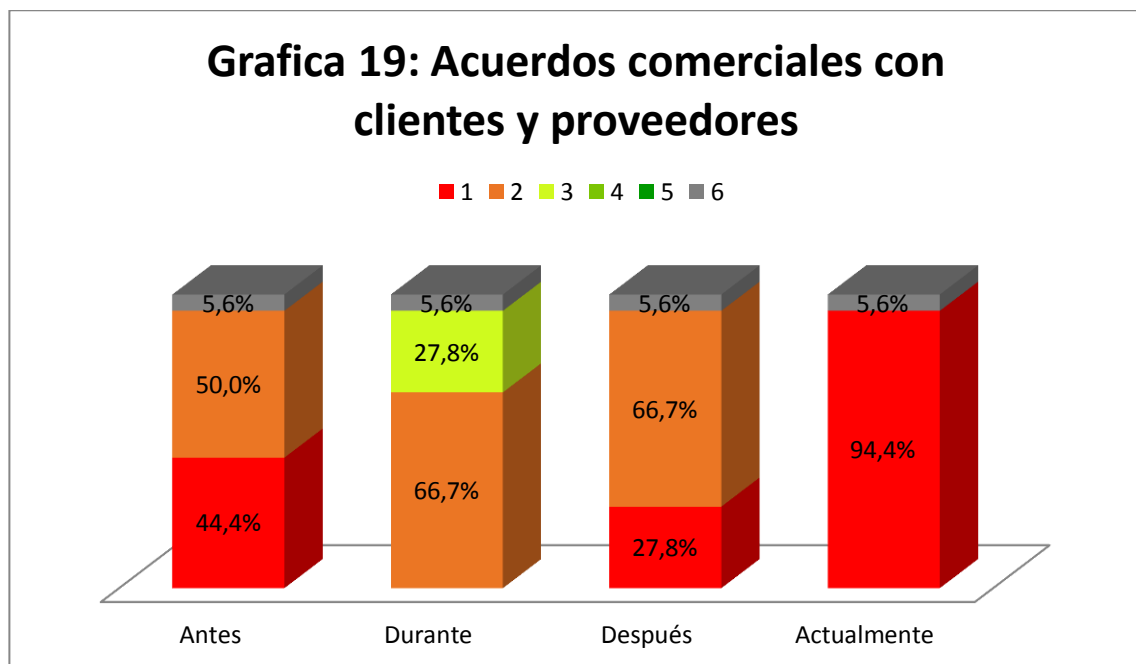
Investigaciones de mercado



La única investigación de mercados que ha realizado Promoras de Macanal fue la elaborada durante el convenio, sin embargo por parte de los socios se considera que no es aplicable a la organización porque es para un proyecto grande, para una producción grande y para el tamaño de la organización es irreal.

La valoración promedio es positiva únicamente durante el convenio, al respecto de la variable se dan situaciones que desmejoran la imagen percibida por parte de los beneficiarios, quienes en los tres momentos restantes califican la variable como mala y muy mala.

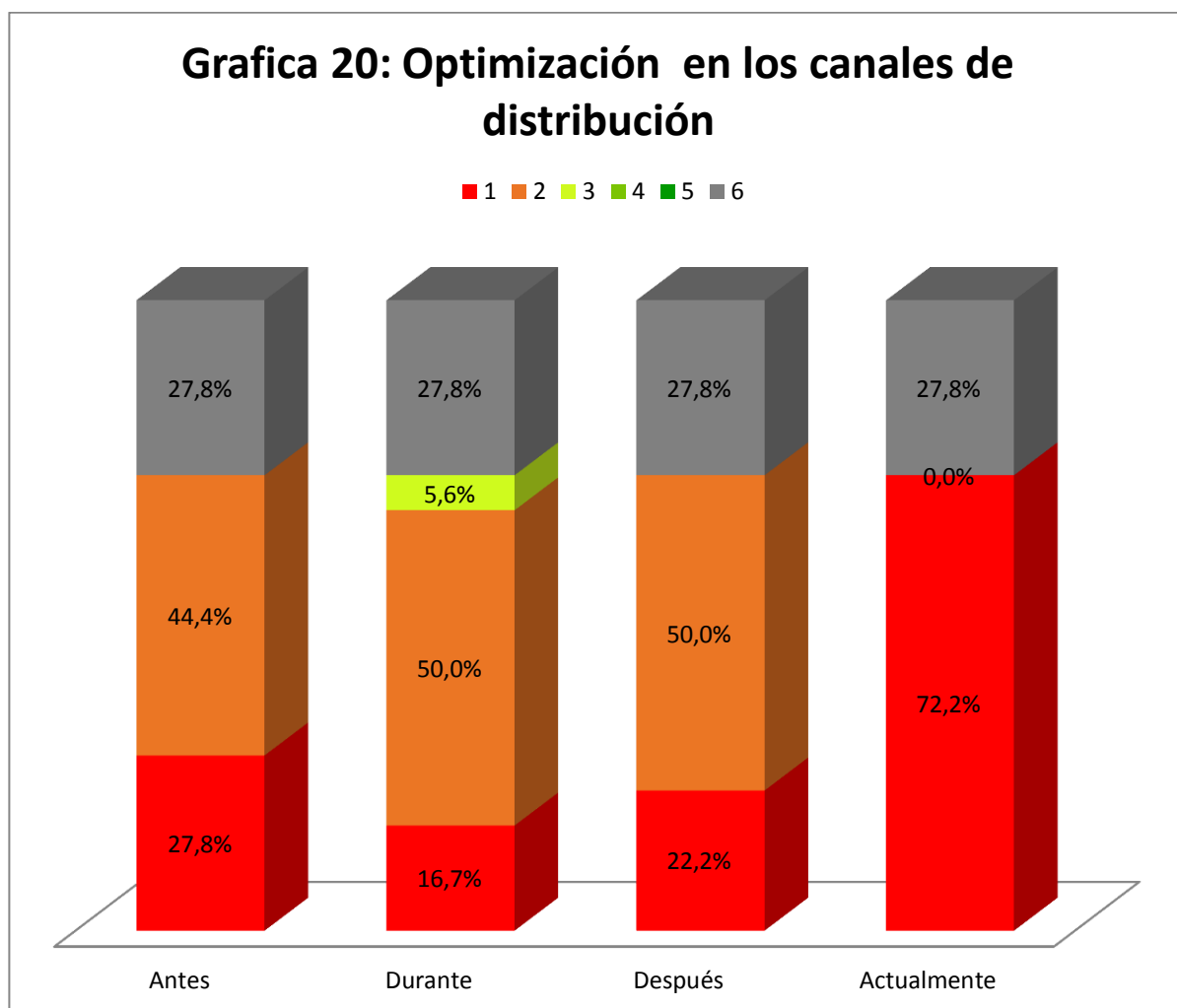
Acuerdos comerciales



La organización en cuanto a acuerdos de este tipo solo plantea la necesidad de realizarlos y plantea con quienes, pero su producción no es adecuada para llevarlos a la realidad, se pretende realizar acuerdos con grandes comerciantes a quienes la calidad y el volumen del producto no les es suficiente. A su vez no se buscaron acuerdos convenientes a la organización.

La variable en promedio está calificada entre mala y muy mala, para los cuatro momentos de los que se habla, puede observarse que aunque durante y después del convenio la percepción tiene un progreso esta no es significativa y que no se perdura en el tiempo.

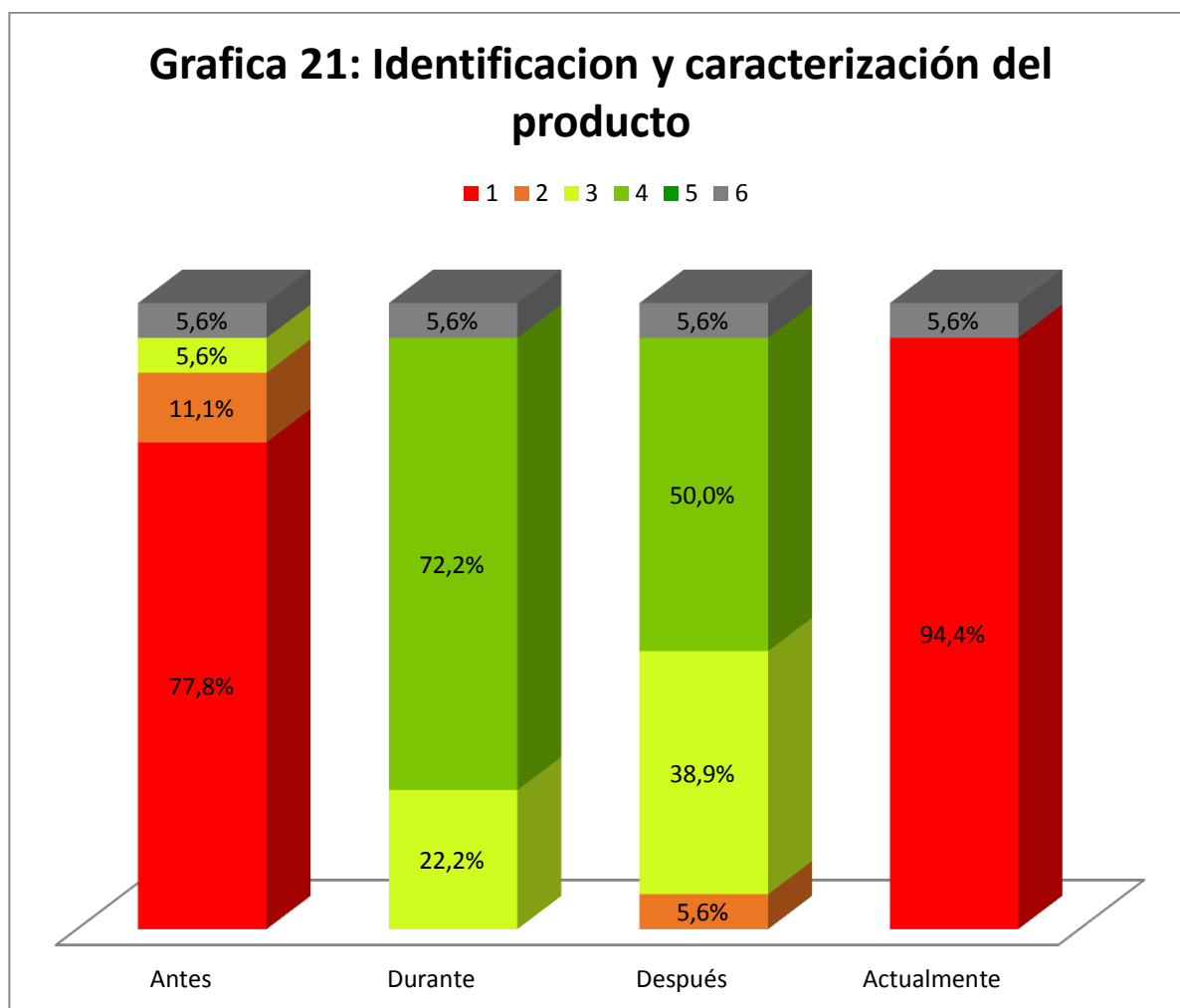
Canales de distribución



No hay optimización en los canales de distribución porque no se vende a mercados mayoristas sino que la venta se desarrolla directamente al consumidor. Se buscan proveedores que le convengan a la organización en sentidos como localización y precios, pero no hay demasiada oferta, así que no se logra completamente.

La variable siempre es calificada en promedio como mala, el convenio no tiene una influencia significativa en cuanto a la misma y no se logra un aprendizaje al respecto que les sirva para sostener el mercado.

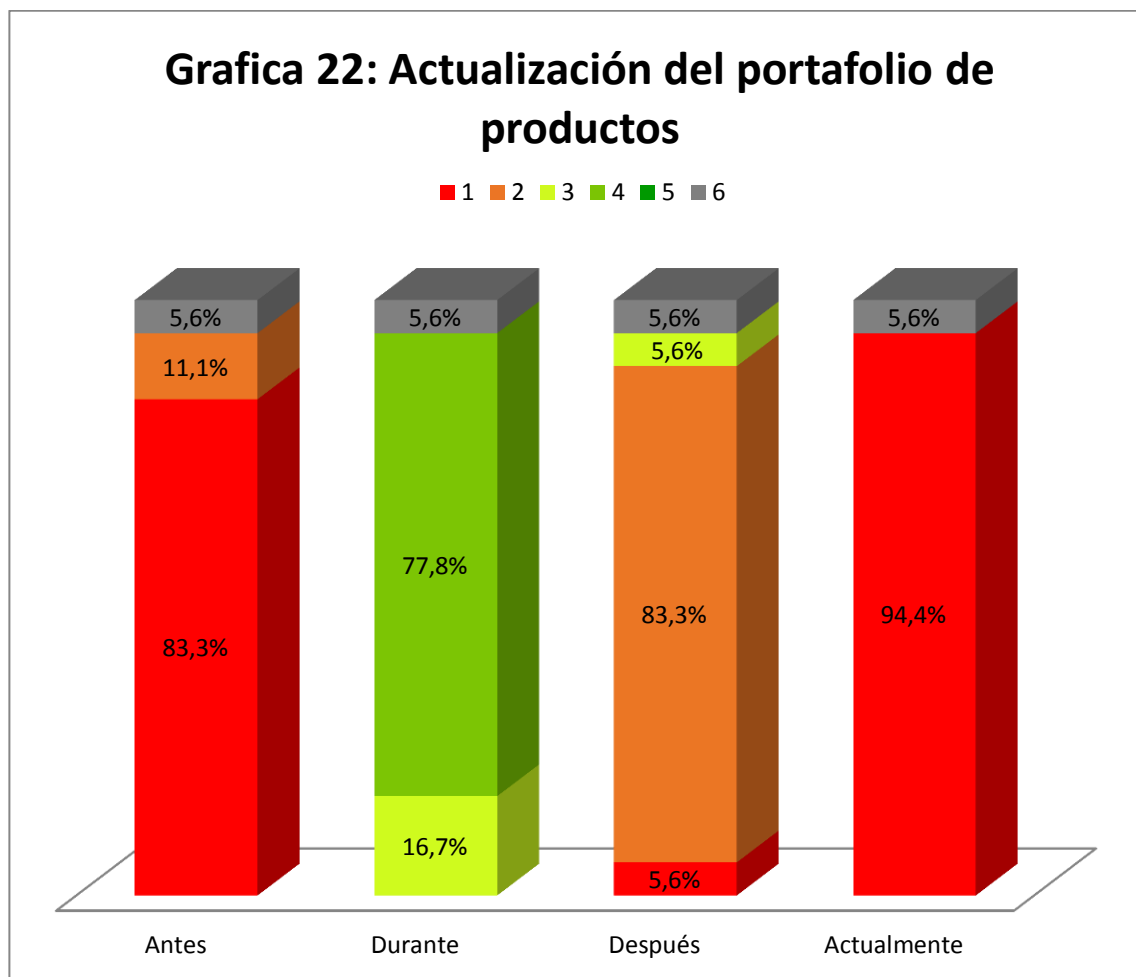
Identificación y caracterización del producto



Mediante la implementación del convenio, se elaboran las etiquetas y descripciones del contenido nutricional que van adheridos a cada producto para permitir su identificación y caracterización, estos son utilizados mientras el convenio se está desarrollando y después de esto. En el momento previo a la implementación del mismo, la importancia de describir el producto no es tomada en cuenta. Actualmente no existe ningún producto al cual describir.

La calificación promedio dada por los beneficiarios del convenio denota la influencia positiva que tiene el convenio en cuanto a la importancia de identificar y describir un producto para que el cliente lo conozca, sin embargo otras situaciones no permiten que el aspecto que evalúa la variable se siga desarrollando.

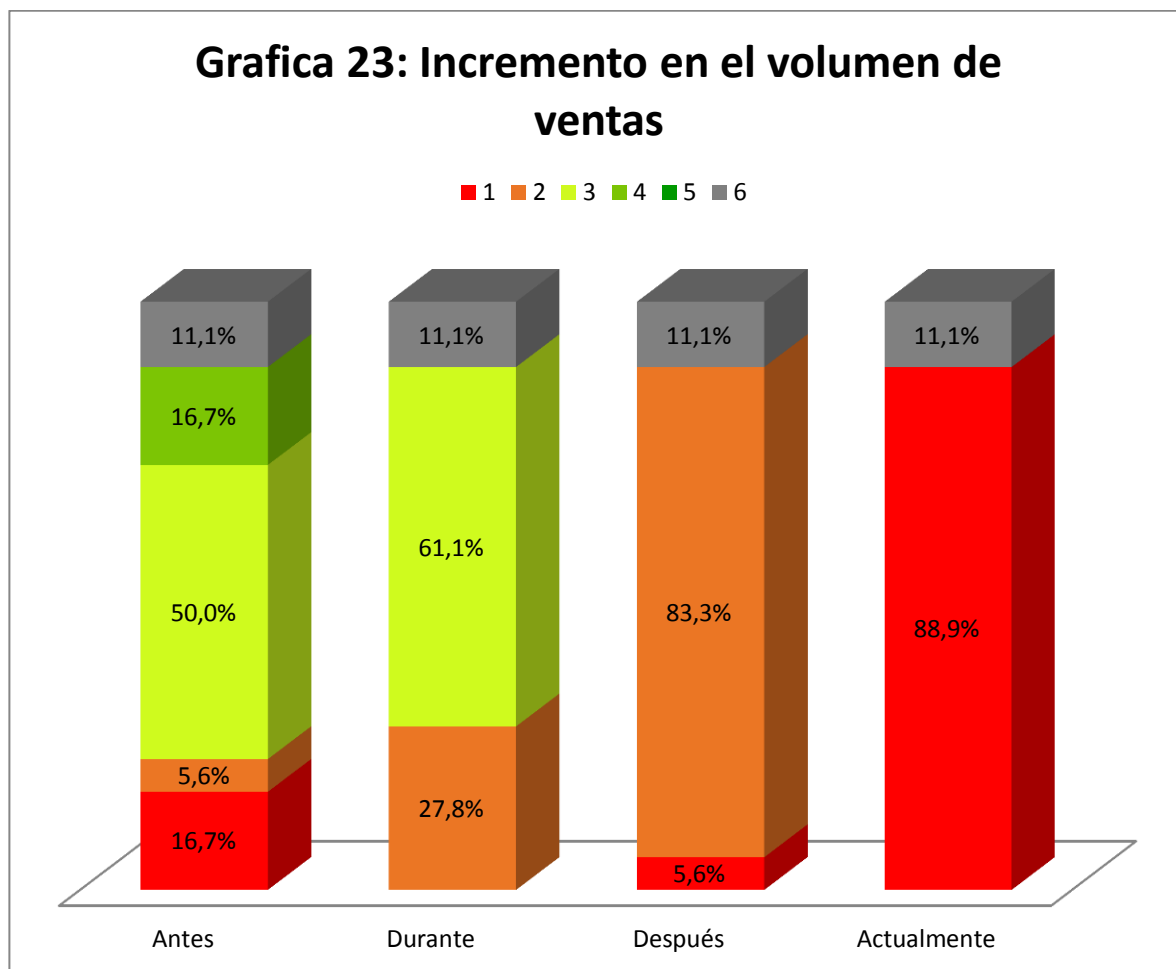
Portafolio de productos



El portafolio de productos con el que se cuenta fue elaborado durante el convenio y aquí se implementa la idea de desarrollar productos tales como bocadillos, caramelos, néctares y salsas a partir de la mora. La producción que se realiza por parte de la organización solo cumple con lo relacionado a los bocadillos y los caramelos, por esta razón no se buscó la actualización de un portafolio hasta tanto no se hubiese cumplido con el existente.

La variable obtiene una calificación promedio buena, únicamente en el momento indicado como durante el convenio. Los tres momentos restantes, la calificación oscila entre mala y muy mala.

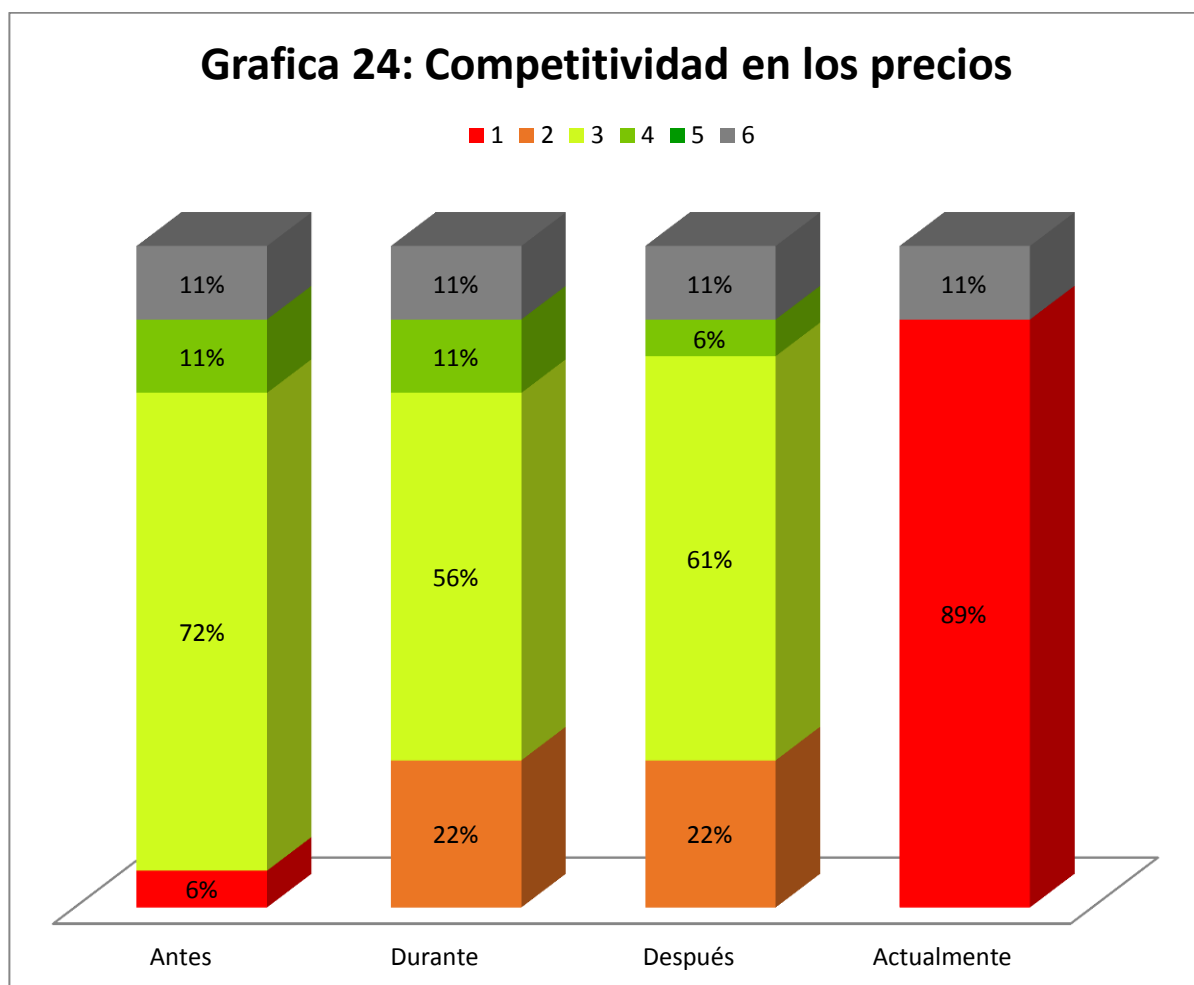
Incremento en el volumen de ventas



La comercialización de bocadillo de mora por parte de la Asociación de Moreros de Macanal no tiene gran éxito, los asociados consideran que la pulpa de mora tenía más acogida y que diversas circunstancias como las características del producto interfirieron negativamente en las ventas, de este modo, a pesar del acompañamiento por parte de la incubadora, las ventas decrecen hasta llegar a cero.

Las ventas en general son calificadas como malas y muy malas, y el incremento que se da en las mismas es negativo, or la que la organización deja de funcionar, pues el producto es elaborado pero no tiene un mercado que lo adquiera, y termina perdiéndose. Loas asociados consideran que la pulpa de mora tenía mayores ventas que el bocadillo, el cual es posible venderse mientras se encuentra con el acompañamiento de Incubar, luego las ventas disminuyen hasta terminarse y decaer la institución que había sido creada.

Competitividad en precios

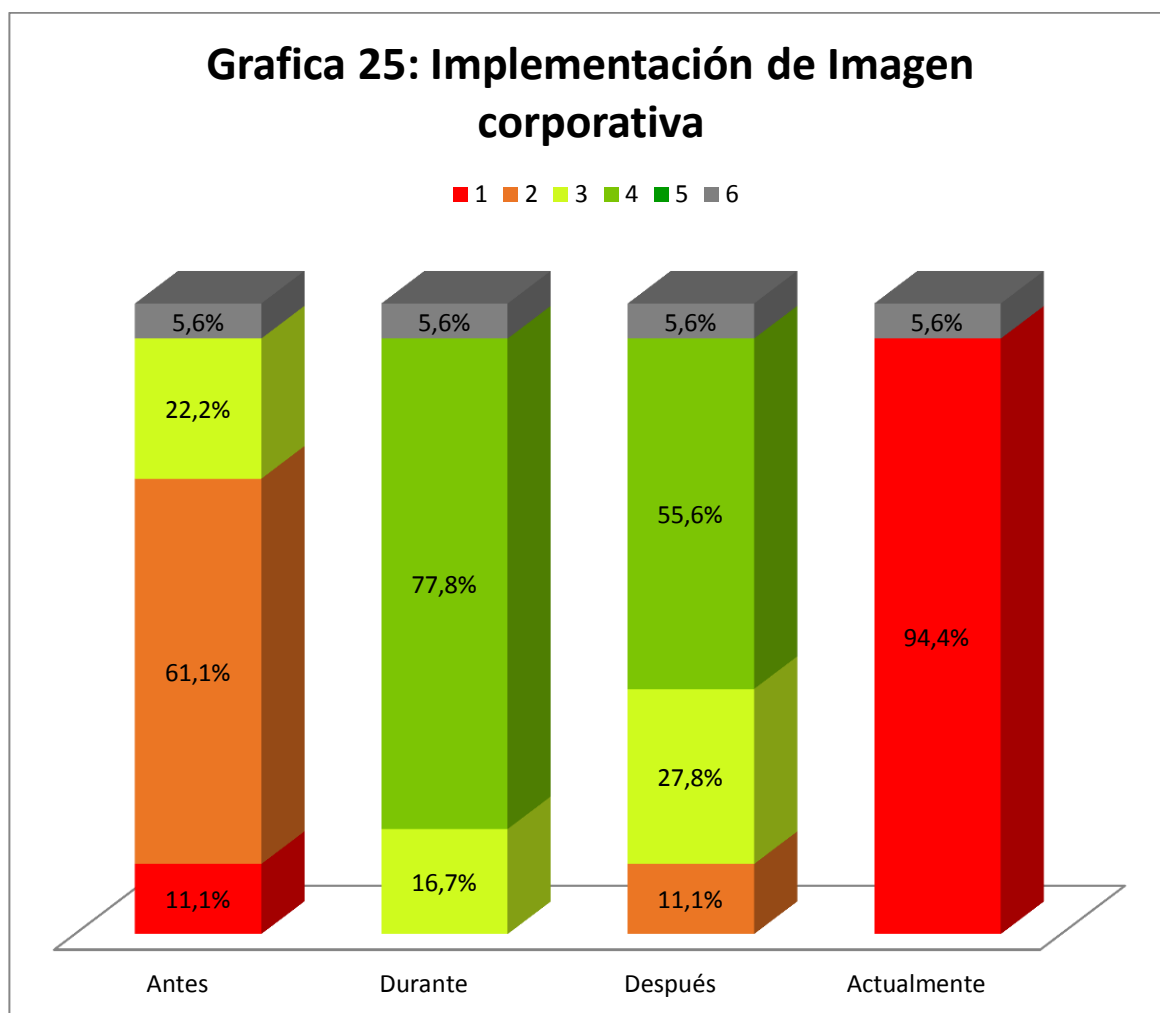


Los integrantes de la Asociación de Moreros de Macanal, expresa que la comercialización de pulpa de mora desarrollada antes de la implementación del convenio, se lleva a cabo con precios competitivos ya que los costos que se tienen no son elevados y esto favorece el ofrecimiento de precios cómodos. Por otra parte, durante y después del convenio se percibe el precio con una tendencia a ser aceptable debido a que se trata de un producto novedoso. Algunos consideran este aspecto como poco favorable porque se observa que para que se puedan cumplir con los gastos que la organización genera se debe vender el producto a un precio muy elevado respecto al de otros bocadillos y caramelos (aproximadamente el doble).

El precio al que se vendía la pulpa de fruta, se considera por parte de los socios de la organización como competitivo; para el caso de los bocadillos los socios de la organización lo consideran de igual manera, teniendo en cuenta que el

producto es diferente, es orgánico y natural, por ello, puede observarse que la calificación se encuentra en un rango entre aceptable y bueno durante y después del convenio.

Imagen corporativa.

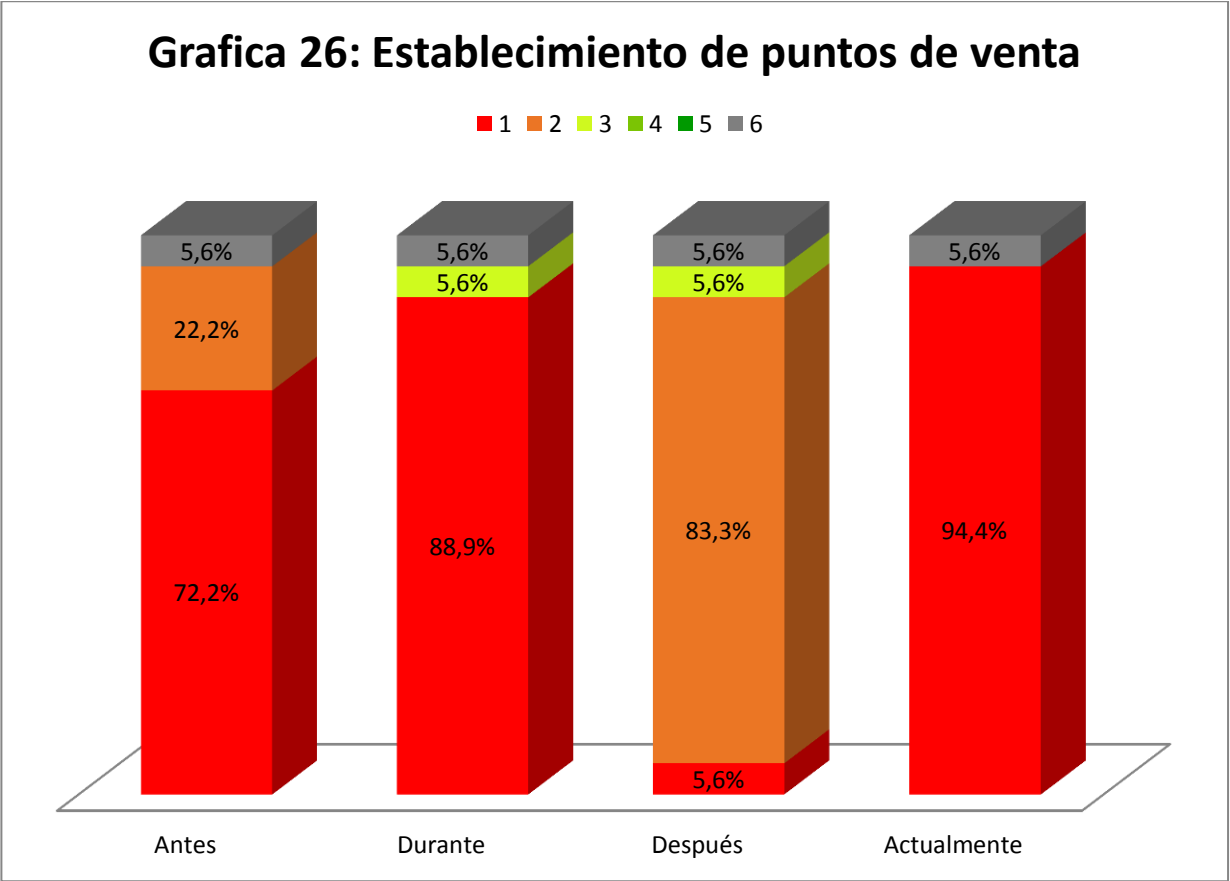


La imagen corporativa que se pretende posicionar es la de Morenza porque no existen elementos de marca para Promoras de Macanal. Mencionados elementos de marca son elaborados durante el convenio, utilizados en este momento y después de este, hasta el momento que deja de haber procesos de producción. Se exhiben a fin de crear recordación en quien los observa.

La calificación promedio muestra la influencia positiva que tiene el convenio en la creación de una marca y de unos elementos que la identifiquen. Antes del convenio se considera malo este aspecto porque es casi nulo lo referente al tema,

lo que se trata en la Asociación de moreros, solamente hay un letrero con el nombre de Asomoras, durante el convenio se crean logo y símbolos de Morenza, cuya utilización en público va decayendo.

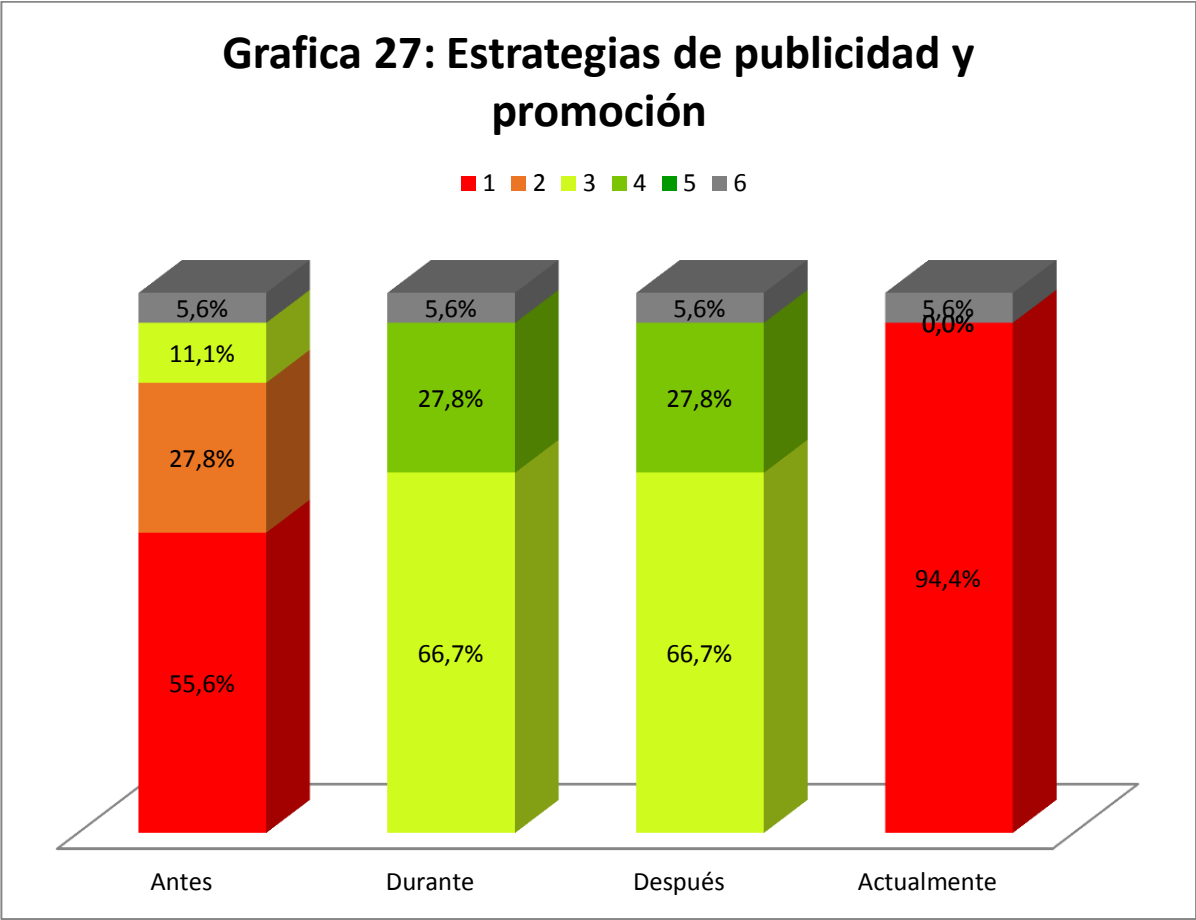
Puntos de ventas.



Las ventas son desarrolladas en la planta y los días domingo, que son días de mercado en el Pueblo se colocaba en el parque una carpa desde donde se hacían los despachos a los clientes. Durante el convenio se plantea la importancia de construir un lugar exclusivo para estas actividades, dentro de la fábrica pero no se lleva a cabo porque no hay dinero para invertir en este aspecto.

La variable es en promedio calificada como mala y muy mala, después del convenio es el único momento sobresaliente aun en estas condiciones porque se intenta adecuar un lugar para la venta en la planta de producción, sin embargo la inversión en este aspecto no es muy grande por falta de recursos.

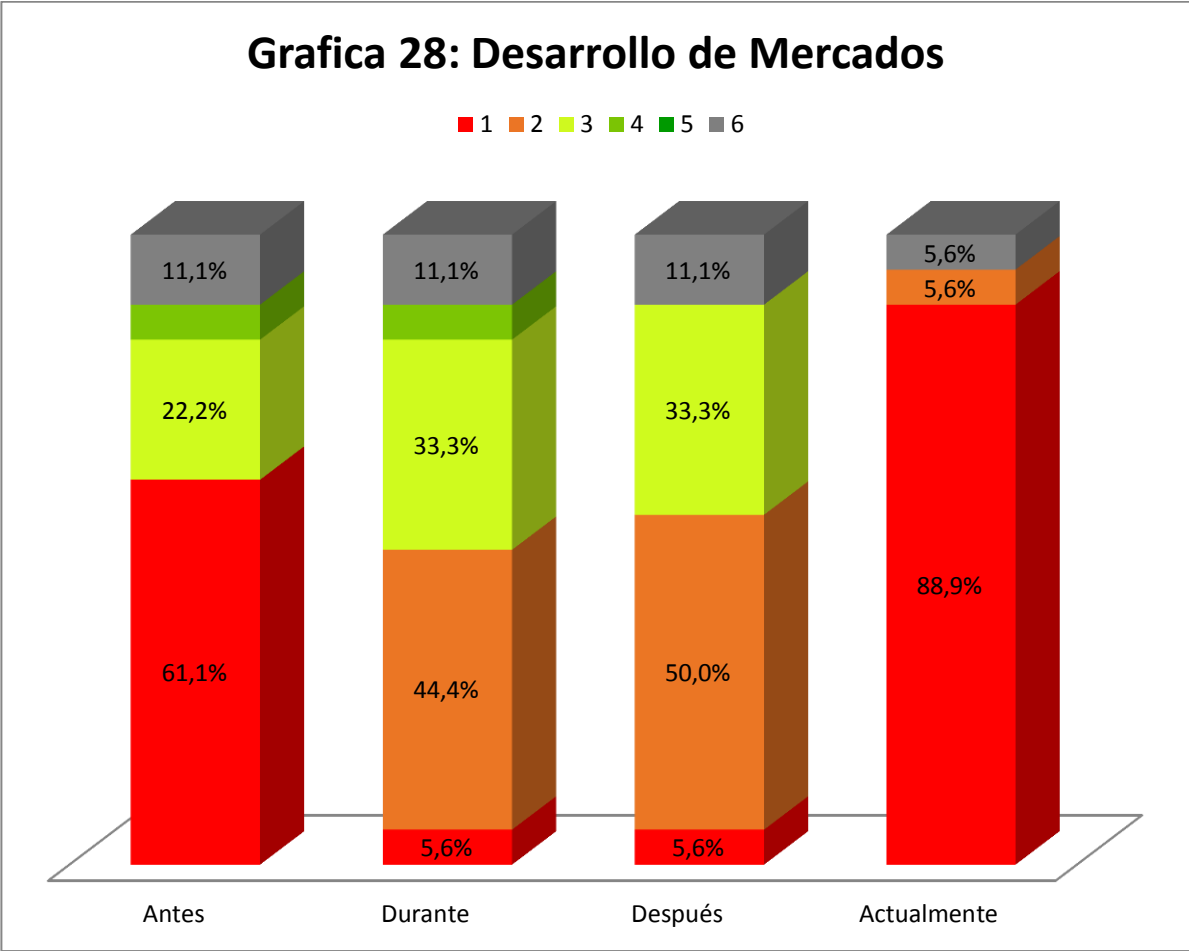
Publicidad y promoción.



La presente variable es evaluada por los beneficiarios del convenio como aceptable y buena durante y después del convenio, los mismos describen que la única estrategia de promoción que se utilizó fue la entrega de muestras del producto gratis, sin embargo a su parecer es adecuada para el momento debido a su bajo costo, sin embargo lo que sucede con el mercado demuestra que no es suficiente, porque no se genera una cantidad de clientes que sostengan la producción.

La variable obtiene una calificación sobresaliente durante y después del convenio, según la percepción de sus asociados. Lo anterior muestra que aunque se le dan a la organización herramientas para dar a conocer el producto y hacer que el mercado lo conozca y guste de él, la organización no persiste en utilizarlas ni utiliza otras.

Desarrollo de mercados.

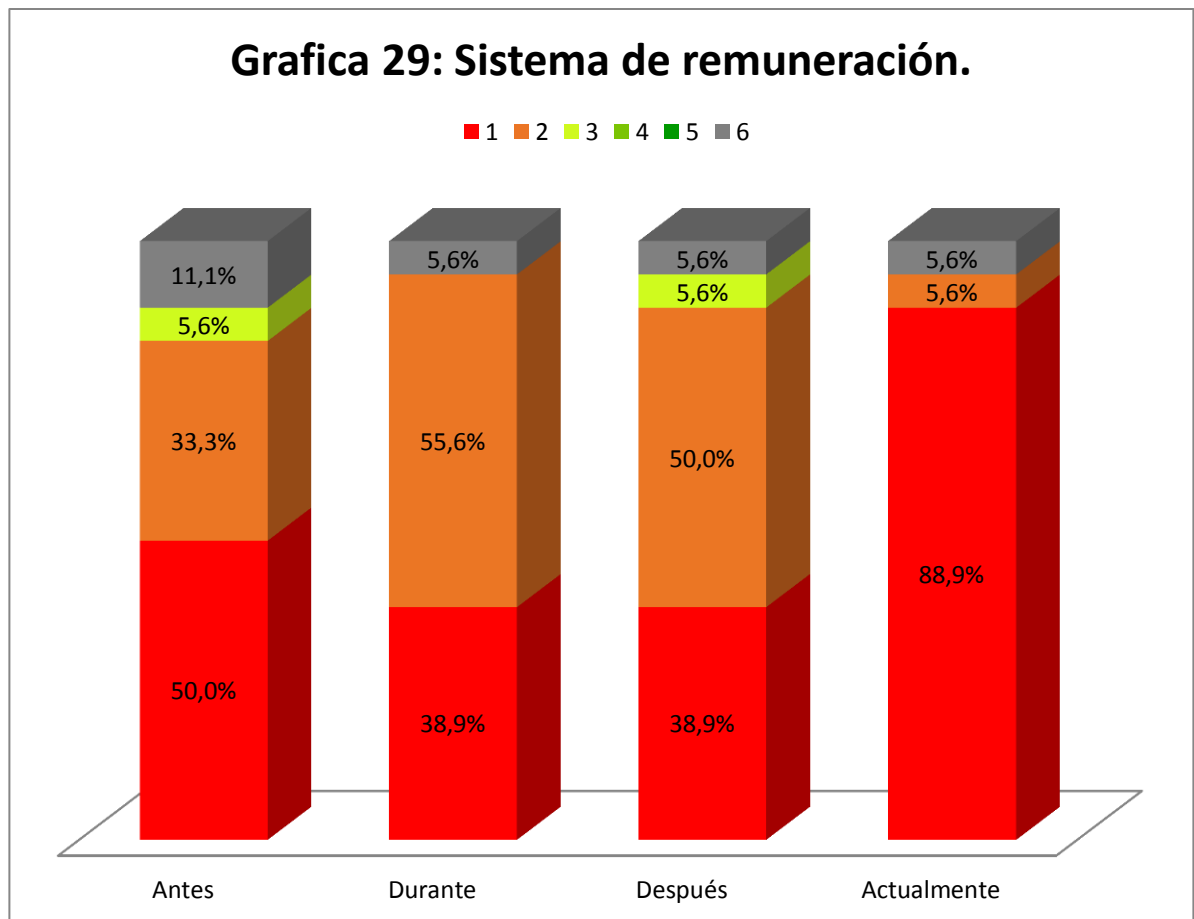


El mercado de pulpa de fruta no solo estaba ubicado en el municipio de Macanal, sino que se extendía hacia municipios como Garagoa. Para el caso del bocadillo y el caramelo a base de mora, se plantea en un inicio cubrir el mercado municipal, pero luego se generó demanda en restaurantes ubicados en Bogotá, donde no pudo sostenerse porque los volúmenes y las características del producto no eran aceptados.

La variable en promedio es calificada como mala y muy mala, durante y después del convenio se observa una leve mejoría que se da por la posibilidad de vender en mercados diferentes a los planteados en el plan de mercadeo, pero las deficiencias en producción no se lo permitieron.

6.3.5. Área de talento humano

Remuneración.

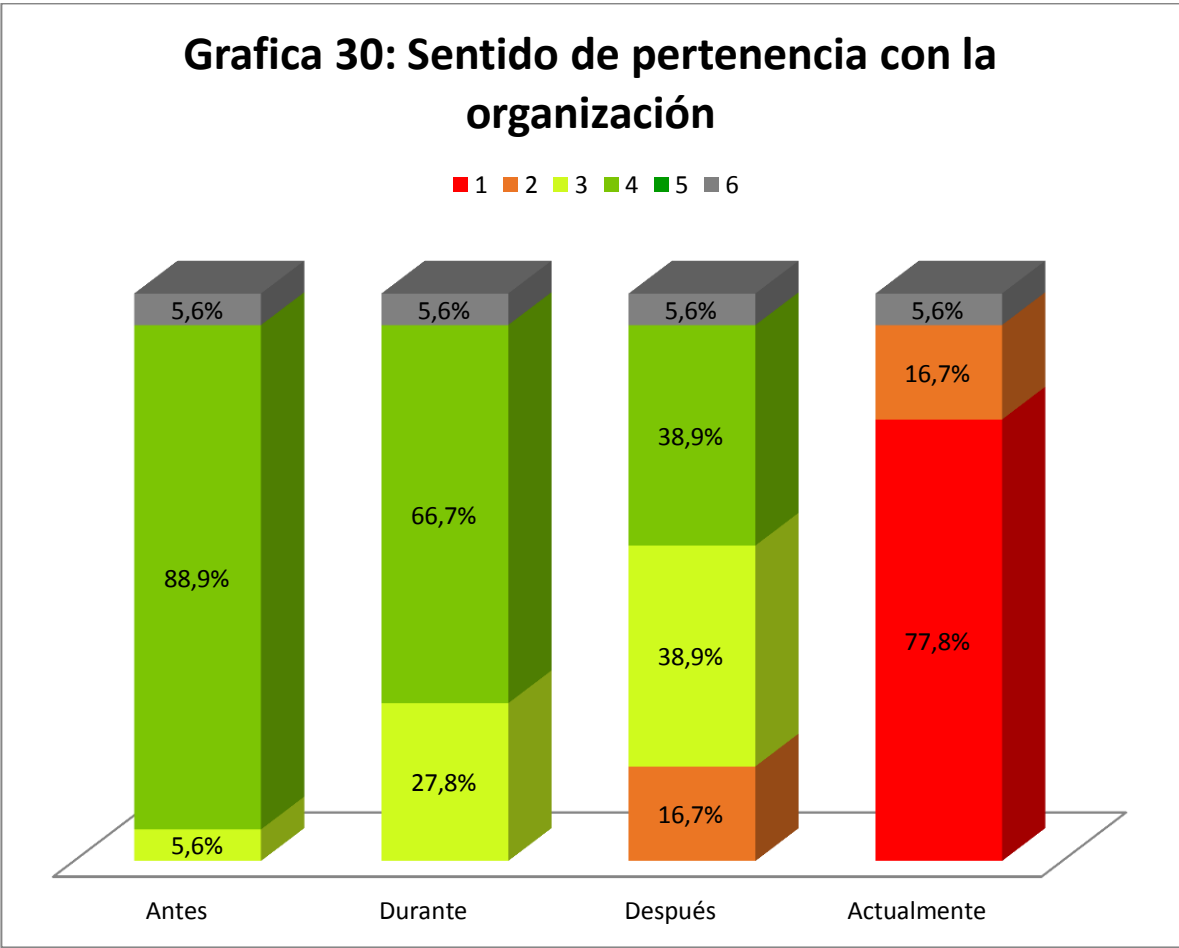


Los beneficiarios del convenio expresan que la manera como se les remunera a quienes se desempeñan como operarios en la organización es inadecuada. A estos se les da un pequeño reconocimiento que no justifica el tiempo y el esfuerzo que se debe desarrollar en la elaboración de bocadillos y caramelos. Después de la implementación del convenio se intenta pagar un poco mejor a los empleados, pero este pago no superaba el salario mínimo, aun así, la organización no generaba ingresos suficientes que generaran la posibilidad de hacer un pago justo a los empleados.

La remuneración a los empleados según los beneficiarios del convenio, es mala y muy mala. A los empleados no se les paga un saldo mayor a \$6.000 la jornada, sin prestaciones, esto sucede después del convenio, ya que durante este se

acuerda no generar ninguna remuneración a los socios que llevan a cabo la parte operativa.

Sentido de pertenencia

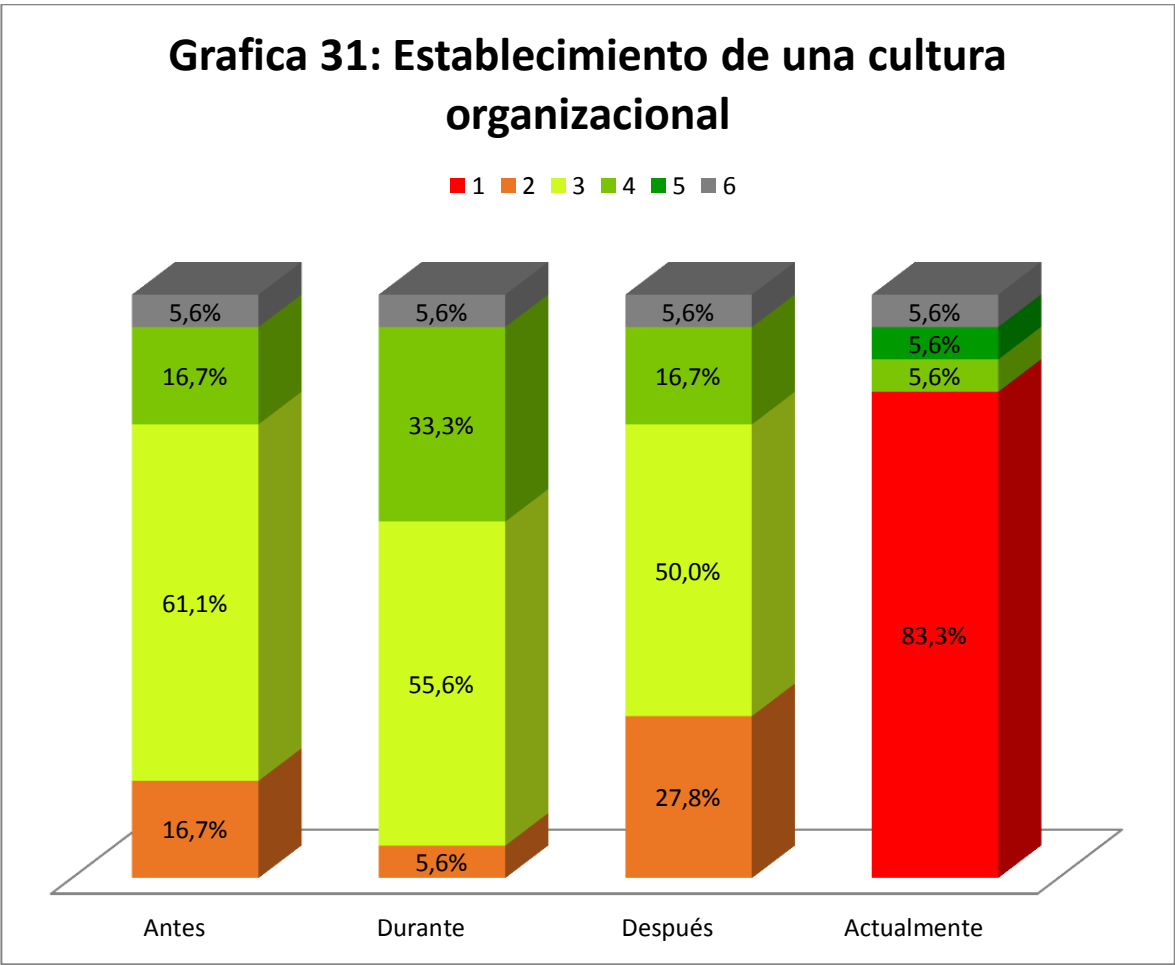


Al evaluar la variable, los socios de Promoras de Macanal expresan que la iniciación del proyecto crea muchas expectativas, y la mayoría de ellos están comprometidos con la realización de una organización que mejore sus ingresos y les dé la posibilidad de trabajar. El acompañamiento de Incubar, aunque crea dudas en algunos, genera confianza e identidad, pero todo esto va decayendo cuando las personas involucradas se empiezan a dar cuenta que los proyectos trazados son demasiado grandes y que ellos no poseen las herramientas para llevarlos a cabo, además el proyecto no genero el retorno de la inversión de manera rápida y los créditos que fueron conseguidos se les hicieron imposibles de

pagar, se observó por parte de los socios que esto no era rentable y decayeron los ánimos de cultivar mora y también de procesarla.

Los socios expresan que todos ellos se sienten más a gusto con la organización que ellos crearon, el sentido de pertenencia fue desbaratándose hasta el momento en el que algunos de ellos se dan por desentendidos completamente de la organización.

Cultura Organizacional

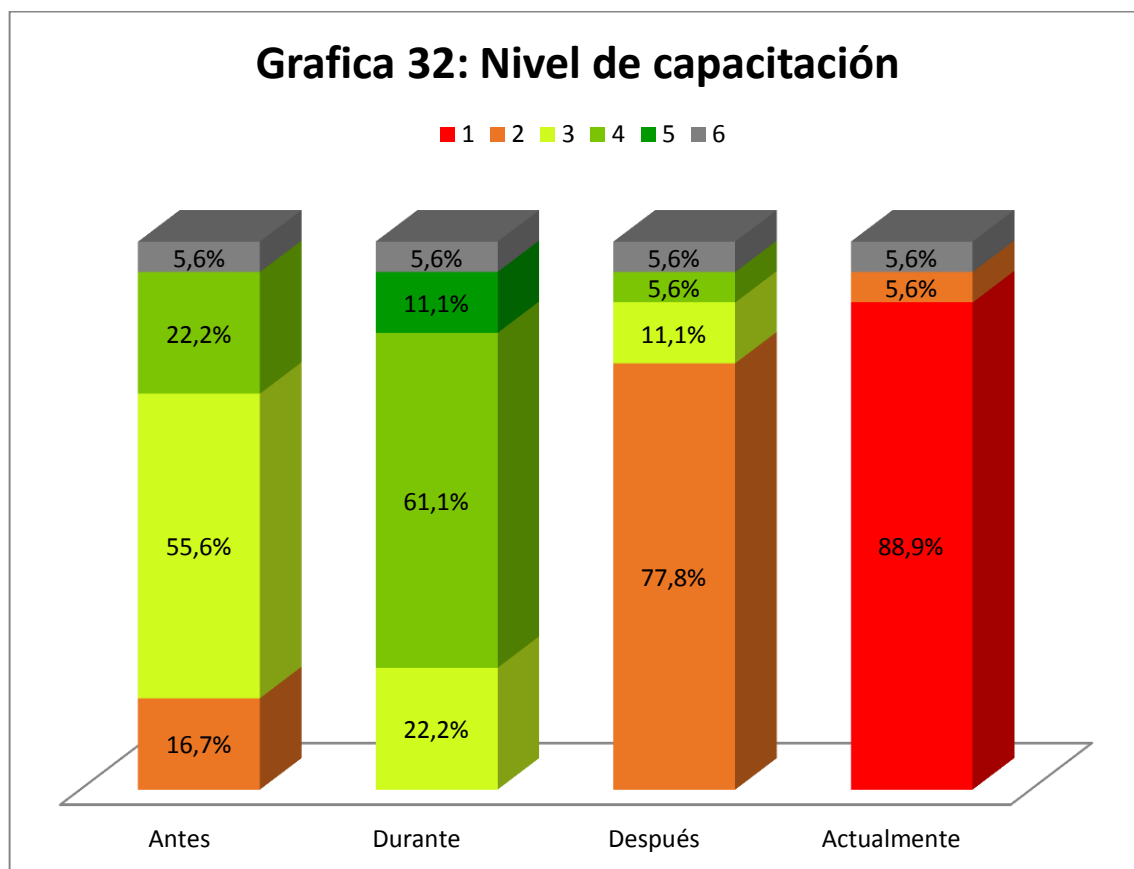


El establecimiento de una cultura organizacional es mejor evaluada antes y durante la implementación del convenio, ya que la organización que esta surgiendo promete solucionar inconvenientes a quienes se asocian a ella y esto genera expectativa y compromiso, de tal manera que las políticas que se plantean son acogidas de manera favorable. Lo anterior entra en decadencia al

considerarse por parte de los socios que la organización no lleva el curso que se espera.

Como ya se expuso, al final se pierde el compromiso y muchas de las costumbres ya logradas, por esta razón la calificación de la variable en la actualidad en muy mala.

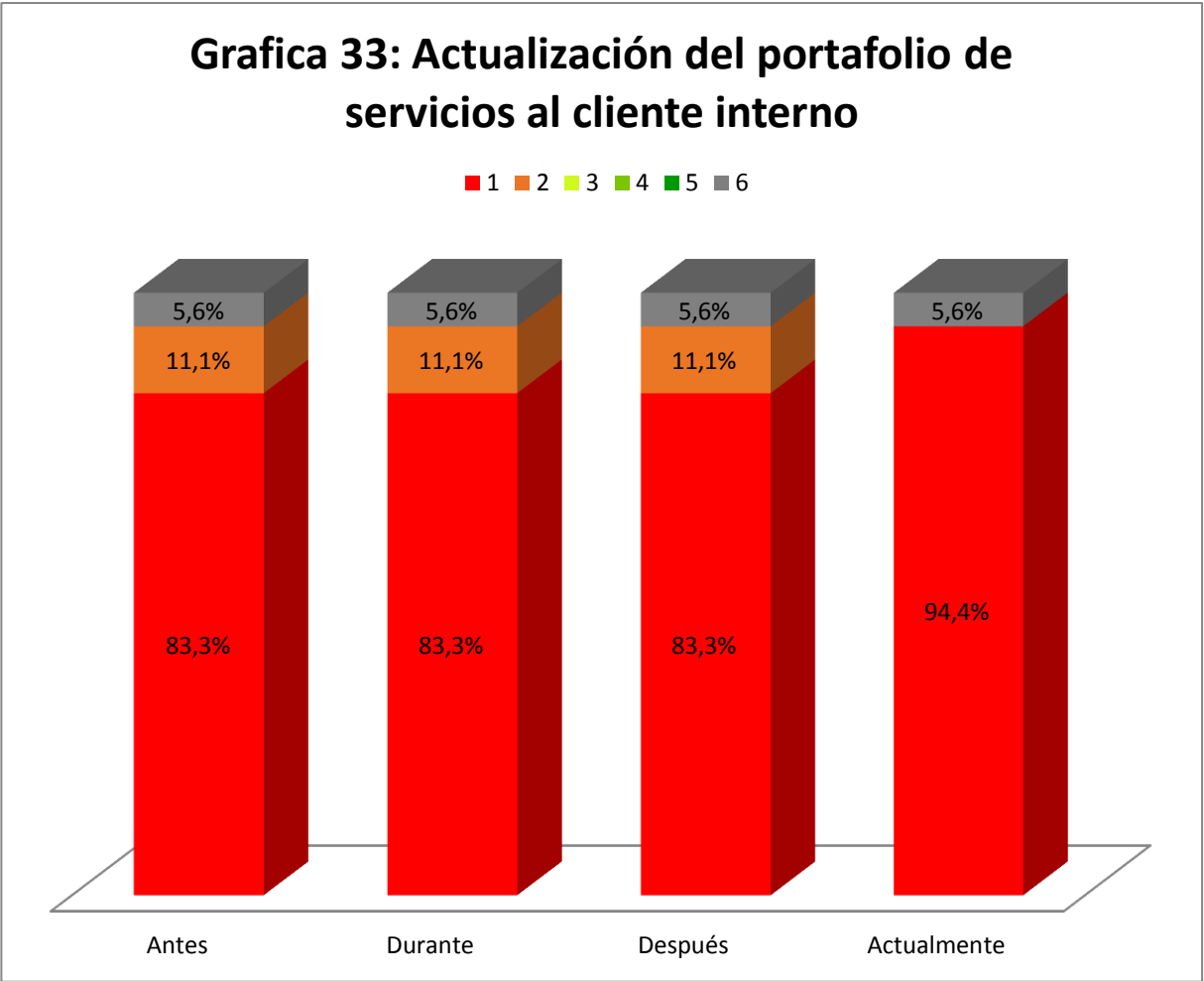
Capacitación.



El nivel de capacitación es percibida por los beneficiarios del convenio como aceptable y buena antes y durante la aplicación del convenio, aquí se expresa que si bien antes en Promoras de Macanal no existía una política que reglamentara como se capacitaba el personal, sus integrantes se preocupaban por la adquisición de conocimientos de manera independiente. Durante el convenio, el acompañamiento de Incubar es muy bien valorizado en este sentido y finalmente todo compromiso al respecto es abandonado por la decadencia de la organización.

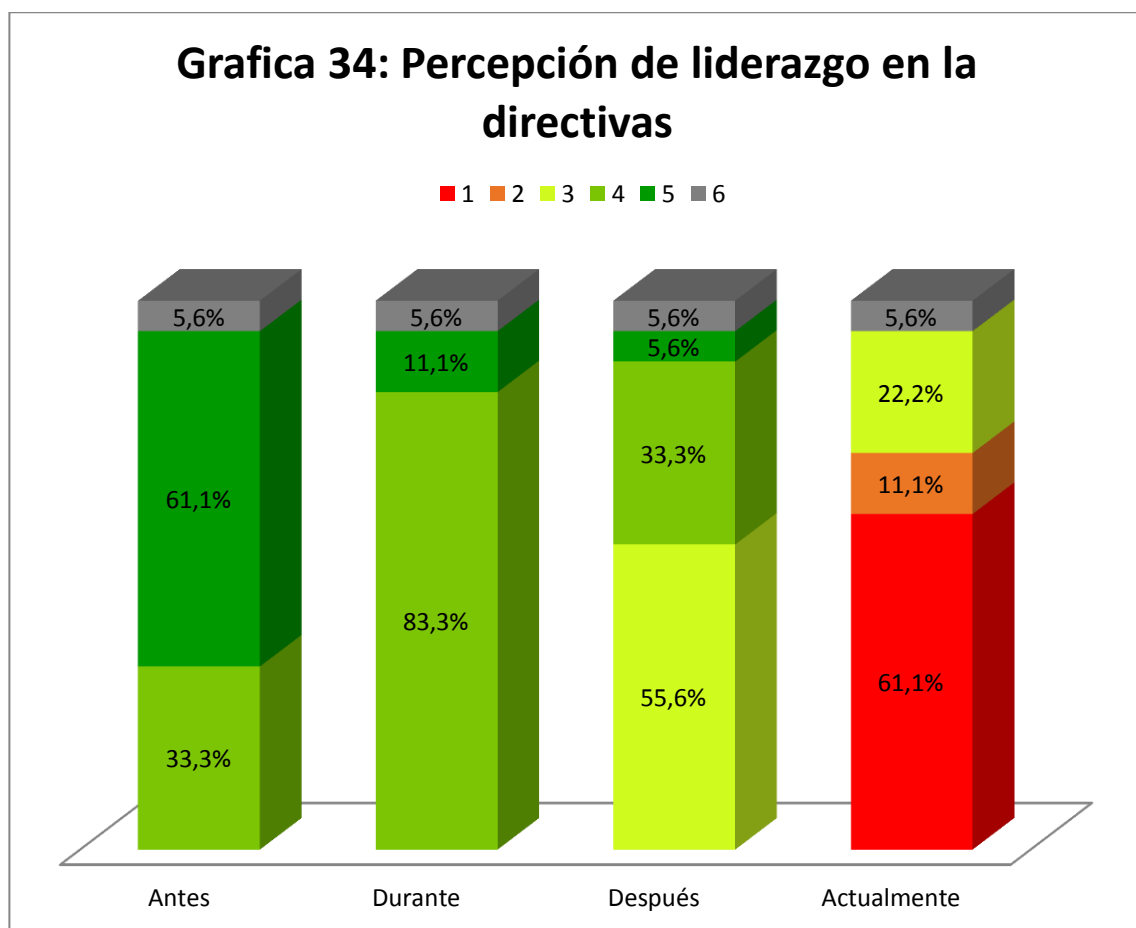
El momento en el que mejor se valora la variable es durante el desarrollo del convenio, ya que los socios consideran este una fundamental fuente de conocimientos aplicables a la organización y donde gran parte de sus integrantes estuvieron involucrados.

Portafolio de Servicios al cliente interno.



No existen posibilidades para la organización de generar un portafolio de servicios al empleado de la organización en ninguno de los momentos en los que se evalúa la variable, por esta razón los beneficiarios del convenio expresan que este no influye en este aspecto y que este aspecto siempre es malo o muy malo.

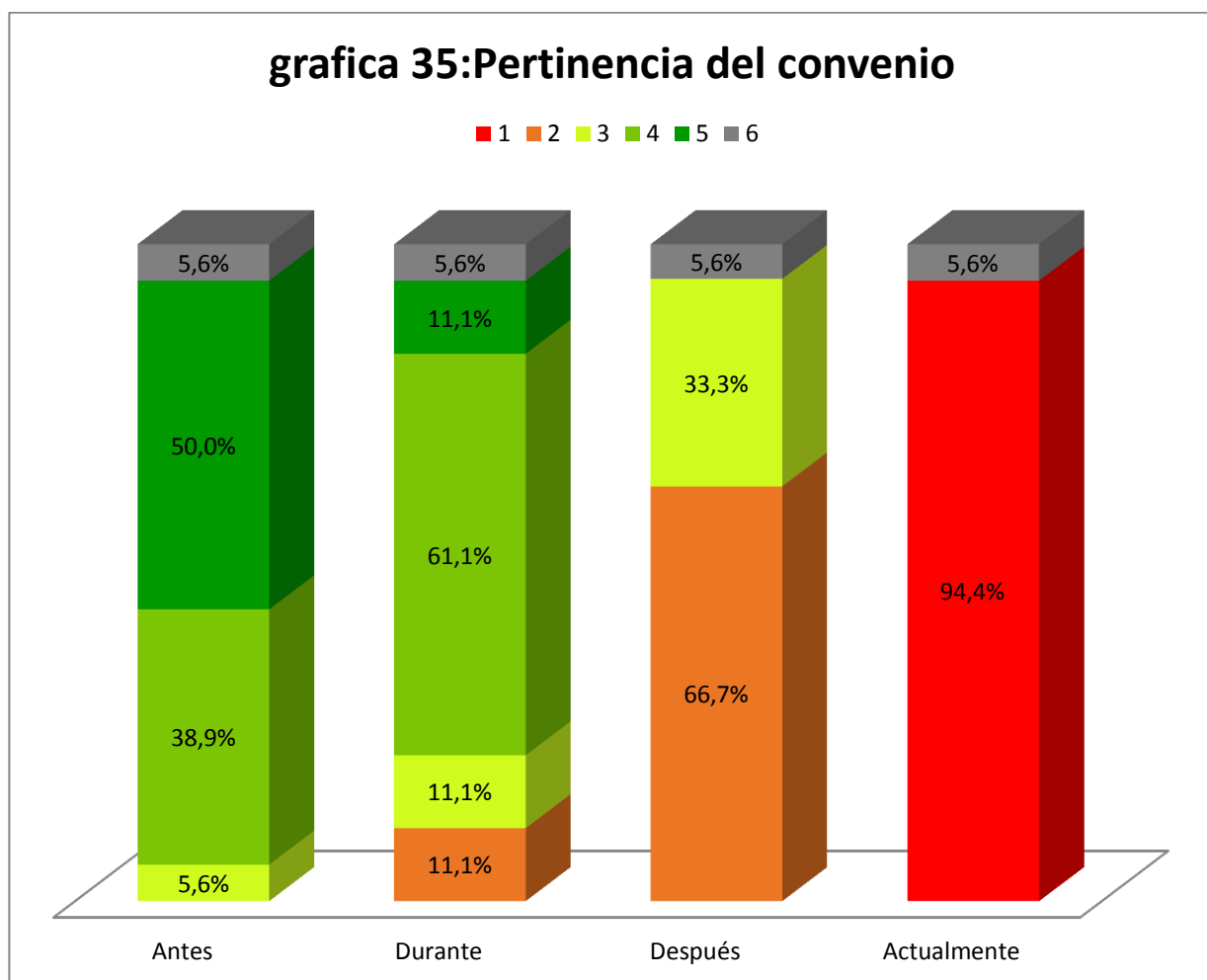
Liderazgo en las directivas.



Los integrantes de la Asociación de moreros de Macanal expresan que perciben mayor capacidad de liderazgo en las personas que inician con el proyecto de la extracción de pulpa de mora, aunque también muestran seguimiento hacia quienes adquieren el compromiso de dirigir la organización con el convenio, sin embargo ellos observan también que estas personas se encuentran motivadas a realizar o no acciones por cuestiones personales; por esta razón abandonan el interés de apoyarlos en los planes que se realizan y pierden autoridad ante los demás miembros de la organización.

El comportamiento del liderazgo dentro de la organización según sus asociados va en detrimento, poco a poco, y a medida que cada uno pierde el interés también se pierde autoridad.

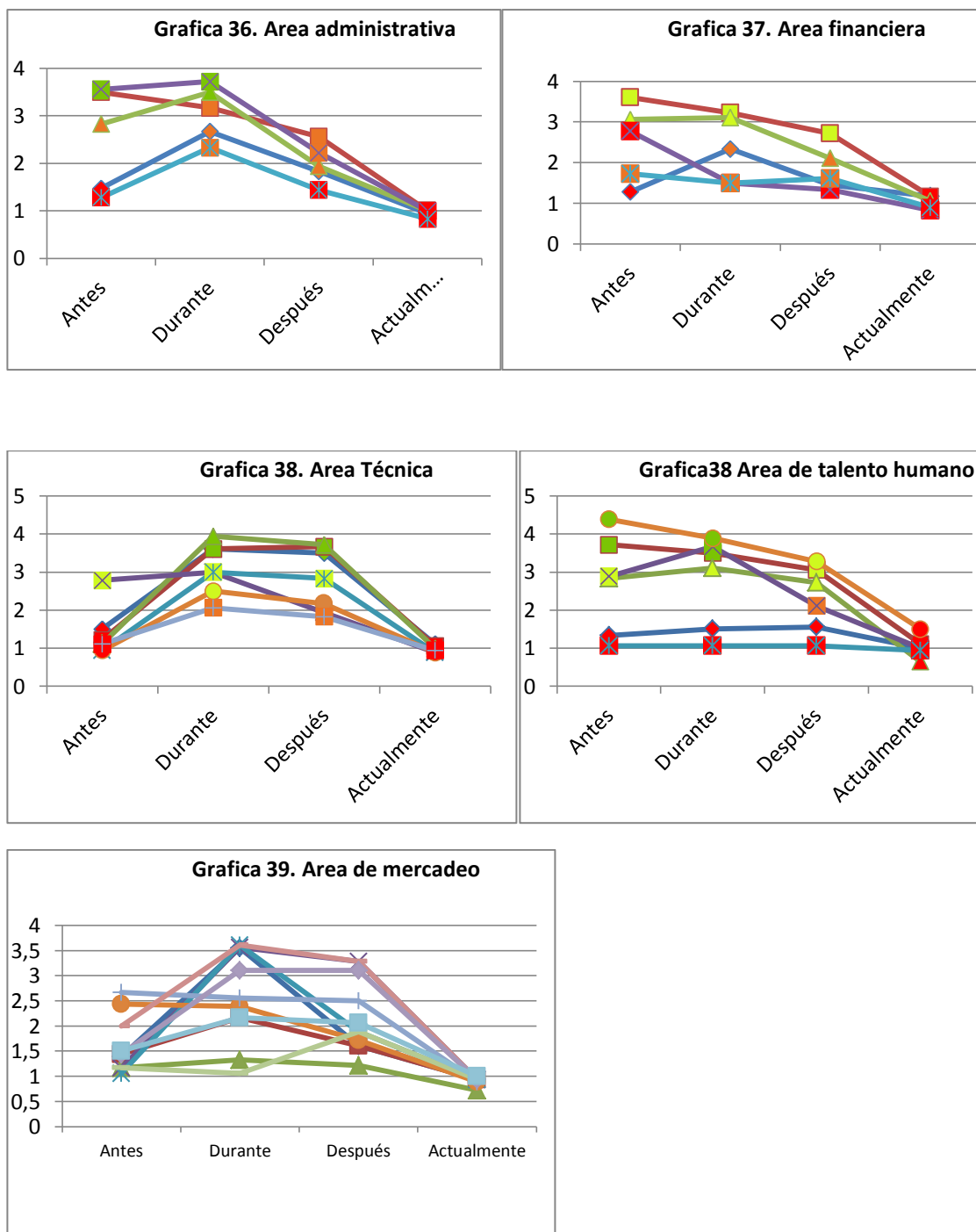
Pertinencia del convenio.



La imagen del convenio va decayendo con el tiempo según los beneficiarios del mismo, pues lo que nace con mucho empeño, más tarde demuestra que no sirve de mucho porque no es aplicable a la organización existente, “se quería desarrollar un proyecto demasiado grande, y nosotros no teníamos ni los recursos ni el conocimiento para desarrollarlo solos”. Los integrantes expresan además que todo no se realizó como se debiera y porque muchas de las capacitaciones no fueron realizadas o no asistían las personas que aparecen en las planillas, “otras firmaban por ellas”.

La imagen del convenio se fue perdiendo con el tiempo, gran parte de los socios terminan con una muy mala imagen acerca de este y lo consideran como un engaño.

6.3.6. RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES EN LAS AREAS



Como puede observarse, el comportamiento de las variables evaluadas en las áreas administrativa, financiera, y de talento humano es similar, los beneficiarios expresan que los aspectos a evaluar antes del convenio en general se encuentran

valorizadas en términos cualitativos de bueno y aceptable, el convenio ayuda a que esta calificación por lo general se mantenga y en algunas ocasiones mejore, no significativamente.

Por otro lado, las áreas técnica y de mercadeo, que son las que el convenio busca intervenir en mayor medida, se asimilan también en su comportamiento, las variables antes del convenio tienen una calificación por lo general baja, con la influencia del convenio mejoran, se mantienen por algún tiempo y finalmente decaen, lo asimilado durante el convenio no logra una sostenibilidad que le permita a la organización permanencia.

6.4. ANALISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL 038-10 EN LA ASOCIACIÓN DE MOREROS DE MACANAL “PROMORAS”

GRUPOS	4 AÑOS	
	Línea Base (antes del convenio)	Línea de Comparación (Actualmente)
	2,10	0,97

Impacto en la población beneficiaria = LC - LB

Impacto en la población beneficiaria = 0,97 – 2,10

Impacto en la población beneficiaria = -1,13

De acuerdo a lo anterior y a lo analizado a lo largo de la investigación, el convenio MDEL 038-10, y las circunstancias del medio en el que se desenvuelve Promoras de Macanal, tienen un impacto negativo en el desarrollo de sus actividades; el convenio, por su parte, aunque tiene una rápida acogida y un impulso grande en un inicio, lo producido durante este, no genera solidez en la organización, la cual da fin a sus actividades durante el año 2013. Sus asociados, en la actualidad se dedican a cultivar otros productos diferentes a la mora.

Para la consecución de los datos expuestos se halla el promedio de calificación que dan los asociados para cada una de las variables evaluadas, en el momento antes del convenio y para el momento actual, estos promedios son sumados y divididos en el número de variables evaluadas.

El modelo planteado para la llevar a cabo la evaluación del impacto, se denomina antes- después y está estipulado por la CEPAL en el Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos.

6.5. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE FUTUROS CONVENIOS

Para poder indicar qué estrategias son favorables para la implementación de otros convenios por parte de la Incubadora, se deben estudiar los factores internos y los factores externos que influyen en el proceso, para esto se toma como referencia la matriz DOFA.

Objetivo:

Llevar a cabo un adecuado control en los convenios que ha aplicado la incubadora.

	FORTALEZAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con capital humano idóneo para coordinar las actividades de control. 2. La entidad cuenta con experiencia en seguimiento y control de procesos. 	DEBILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. No se aplica el plan para el seguimiento de los convenios realizados. 2. No se cuenta con personal que realice la parte operativa del control. 3. Los recursos para llevar a cabo las actividades de control son limitados.
OPORTUNIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas y organizaciones se encuentran dispuestas a colaborar en los procesos. 2. En los lugares que se aplican los convenios y en el entorno en general puede encontrarse personal idóneo para realizar el control a los mismos. 	ESTRATEGIAS FO F1, O1, O2, O3 Coordinación a través de acuerdos entre el personal de incubar sus aliados, el de las organizaciones, y el que se encuentra en el entorno para llevar a cabo actividades de control y seguimiento.	ESTRATEGIAS DO D1, O1, O2 Realizar un plan que permita llevar a cabo el seguimiento y control donde se tenga e cuenta el personal disponible, tanto en las organizaciones beneficiadas como en su alrededor. D3, O3 Realización de gestión de los recursos con los aliados estratégicos y

<p>3. Existen aliados estratégicos de Incubar que le provee recursos económicos y capital humano.</p>		<p>presupuestación de los mismos para su adecuado uso.</p> <p>D2, O3 Aprovechamiento del capital humano que pueden proveer los aliados para llevar a cabo el proceso de control.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los lugares donde se implementaron los convenios se encuentran apartados de la ciudad de Tunja, centro de operaciones de la incubadora. 2. La Incubadora ha perdido credibilidad por la falta de resultados positivos en los convenios ya implementados. 	<p>ESTRATEGIAS FA: F1, F2, A2: Desarrollo de procesos de seguimiento y control serios, a través de personal experto y capacitado que contrarresten la pérdida de credibilidad de la Institución.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA: D1, D3, A1 Aplicación de un plan de seguimiento y control donde se prevea el uso de recursos extras provocado por el distanciamiento entre el centro de funcionamiento de la incubadora y el lugar de aplicación de los convenios.</p>

7. CONCLUSIONES

El convenio MDEL 038-10 no pasa desapercibido por la organización de moreros de Macanal, pues es debido a su intervención que la organización sufre grandes cambios. En los beneficiarios del convenio, se crea mucha expectativa con la implementación del mismo y este llega a tener mucha acogida.

En cuando a los cambios mencionados, todo radica principalmente en el acompañamiento para la creación de un plan de negocios; donde aspectos tales como la figura jurídica de la organización, el producto que ofrece, las instalaciones desde las que opera y la forma de su funcionamiento, en general, se transforma en gran medida.

Sin embargo, de acuerdo a lo expresado por parte de los asociados, gran parte de lo planteado no llega a realizarse debido a lo que ellos mismos consideran, sucedieron errores desde el mismo momento de la aplicación del convenio; entre estas situaciones se indica, por ejemplo, la inasistencia de todos los beneficiarios a las capacitaciones y por ende la no transferencia de información importante para la operación de la organización, así mismo la falta de seriedad por parte de quienes aplicaron el convenio, pues al ver esta situación no comunicaron lo sucedido, en cambio las personas que asistían firmaban por los demás.

Por otro lado, se expresas la percepción de que se plantearon proyectos y planes demasiado grandes, cuyos estudios financieros indican que las inversiones iniciales son demasiado elevadas y por ésta razón imposibles de realizar por parte de la gente humilde que integró el convenio. Además de ello, se les capacita sin la suficiente claridad acerca del financiamiento a través de la emisión de acciones y la adquisición de créditos, lo que los lleva a verse envueltos en situaciones problemáticas con bancos e inversores. En este sentido, se considera que los planes trazados, que dirigieron el curso del convenio y dirigirían el curso de la organización eran demasiado optimistas e irreales, no solo en temas de inversión, también en temas de mercadeo, y producción.

Además de lo anterior, se muestra gran inconformidad con el producto que se enseña a elaborar, ya que en el proceso de producción no se logra estandarizar sus características, lo que influencia negativamente en las ventas y en la posibilidad de realizar acuerdos con clientes.

Principalmente, por las razones mencionadas, por carencia de competitividad, de innovación, de la realización de alianzas estratégicas, la definición de un mercado, el desarrollo de estrategias de marketing ,y por la pronta desaparición del compromiso y empeño de los asociados, se observa que la influencia positiva del convenio solamente surge mientras hay acompañamiento por parte de la Incubadora, y algún corto tiempo después de este, pero no se generan

herramientas suficientes que le permitan a la organización sostener sus labores en el largo tiempo.

La organización actualmente no se encuentra en funcionamiento, hacia el año 2013 dejó de funcionar porque el producto no se vendía, evidencia de ello, una buena cantidad del mismo que se encuentra abandonado en la planta.

8. RECOMENDACIONES

La implementación de convenios como el MDEL 038-10 el Promoras de Macanal, es una forma acertada en que personal calificado puede influenciar positivamente en las organizaciones cuyo trabajo se desarrolla de manera empírica. Sin embargo es una oportunidad también para que el profesional se desprege de las teorías y se acoja a una realidad económica y social muy diferente a la que proponen los modelos.

Por esta razón es importante que los planes y proyectos que tales profesionales pretendan aplicar en las organizaciones intervenidas, se ajusten a su medio y sus posibilidades, para que en vez de generar confusión en sus integrantes y falsas expectativas, se constituyan en soluciones a sus problemáticas y medios a través de los cuales las organizaciones crezcan y se desarrollen.

9. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. *tercera*.

Ansoff, I. (1958). Toward a Strategic Theory of the Firm. *Business Strategy*.

Asohofrucol. (2002). frutas mejoran su productividad. *Boletín Informativo de la Asociación Hortifrutícola de Colombia y del Fonado Nacional de Fomento Hortifrutícola*.

Asohofrucol. (2010). Con la Cadena de la Mora Renace el Optimismo en el Cultivo. *Frutas y Hortalizas*, 14.

Castro, J. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Negocio para el Cultivo de Mora Organica en el Municipio de El Colegio*. Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Bogotá D.C.

Clausewitz. (1972). *De La Guerra* (M. Barcelona Ed.). España.

Chang, L. (2003). Iniciativa de Asociatividad: Procesos y Experiencias.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7, 562.

Drucker, P. (1988). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. (Hermes Ed.). México.

Enrique, C. (2002). El Salvador: La Asociatividad empresarial entre Pymes. <http://www.iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>.

Franco, J. (2009). Asociatividad Empresarial, Camino a la Competitividad. http://aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO20%A%20LA%20COMPETITIVIDAD%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf.

Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*.

INCUBAR. (2010). Manual de Calidad. 21.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México.

- Kundel. (2001). Intraempreneurshi. from http://www.liderazgoymercadeo.com/artic_detalle.asp?id_articulo=142
- Maria del Pilar Ruiz Molina, M. A. U. d. V., Jorge Martinez Chaverra (2009). Situación Actual y Perspectivas del Mercado de la Mora.
- Markusen, J. (1992). *Productividad, Competitividad, Comercio, Rendimiento y Renta Real: el nexa entre 4 componentes, Abastecimiento y Servicios de Canadá*. Ottawa.
- Matarrita, R. (2005). *Undécimo Informe Sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*.
- McFetridge. (1995). *Competitiveness: Concepts and Measures* Retrieved from [https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/\\$file/op05e.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/vwapj/op05e.pdf/$file/op05e.pdf)
- Metcalf. (2002). Economic Development and the Competitive Process. Retrieved from www.competitionregulation.org.uk
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2009). Para las cifras en Colombia. from www.agronet.gov.co
- Perego, L. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales*. La Plata, Argentina.
- Porter, M. (1991). *Ventajas competitivas de las naciones: norma*.
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las Pymes.
- Ruiz, C. (2004). El Control en las Organizaciones: un marco de estudio. <https://www.google.com.co/search?q=el+contro+en+las+organizaciones%2C+un+marco+de+estudio&oq=el+contro+en+las+organizaciones%2C+un+marco+de+estudio&aqs=chrome..69i57j11521j0j7&sourceid=chrome&esm=122&ie=UTF-8#q=el+control+en+las+organizaciones,+un+marco+de+estudio&spell=1pdf>
- Sander, B. (1990). *Educación, Administración y Calidad de Vida*. Santillana.
- Sanín, H. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*. Santiago de Chile.
- Shumpeter, J. (1934). *La Teoría del Desarrollo Económico*. EEUU.
- Stevenson, H. (2000). ¿Por qué el emprendimiento ha ganado? www.usasbe.org/pdf/cwp-2000-stevenson.pdf

Tomta, C. (2009). *Cadenas productivas y productividad de las Mipymes Bogotá*.
UCA. (2003). Boletín de Lecturas Sociales y Económicas.

10. ANEXOS



Antiguos Cultivos de Mora, Ubicados en la Vereda Agua Blanca, Municipio de Macanal.



Producto terminado que no pudo ser comercializado y que actualmente se encuentra en la planta de producción, generando contaminación.



PLANTA DE PRODUCCIÓN DE “Promoras” de Macanal.



Entrevistas con asociados de Promoras de Macanal.



Entrevistas con asociados de Promoras de Macanal.